

УДК 37.07:005.95

**Морозова Марина Едуардівна,  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри економіки та  
управління персоналом ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти»**

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

*Анотація.* Акцентовано увагу на управління персоналом у вищих навчальних закладах, сутність, основні принципи, функції та методи управління персоналом, класифікація методів управління діяльністю вищого навчального закладу.

*Ключові слова:* вищий навчальний заклад, мотивація, управління персоналом, персонал.

**Морозова Марина Эдуардовна**

### **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ**

*Аннотация.* Акцентировано внимание на управление персоналом в высших учебных заведениях, сущность, основные принципы, функции и методы управления персоналом, классификация методов управления деятельностью высшего учебного заведения.

*Ключевые слова:* высшее учебное заведение, мотивация, управление персоналом, персонал.

## **FEATURES PERSONNEL MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

***Abstract.** The attention to human resource management in higher education, the essence, the basic principles, functions and methods of personnel management, classification management of higher education institutions.*

***Keywords:** higher education, motivation, personnel management, personnel.*

### **Постановка проблеми**

***Актуальність проблеми дослідження.** Соціальні зрушення і економічні перетворення в Україні визначають нові завдання перед системою освіти. Існуюча система освіти не в повній мірі відповідає потребам сьогодення. Усунення цієї проблеми є однією з важливих цілей модернізації української освіти і формулюється як досягнення нової сучасної якості освіти. Сучасна освіта сьогодні потребує відтворення й розвитку основ наукової системи, у якій би формулювалися основні закономірності, принципи навчання, розвитку та управління.*

Отже, виклики сьогодення в умовах відкритості освітнього простору вимагають науково обґрунтованих підходів до розвитку системи вищої освіти. З урахуванням глобалізації та євроінтеграції змінюються акценти в освіті, принципи її організації та управління. Інноваційні перетворення в освітньому просторі України, рівень розвитку педагогіко-психологічної науки та сучасна освітня парадигма стимулюють появу творчих новаторських ідей й пошук більш досконалих систем навчання.

Готовність працівників до продуктивної праці в сучасних умовах, їх раціональне структурне і просторове розміщення, залежить від ефективності управління та водночас це і є запорукою розвитку вищих навчальних закладів освіти. Однак, без достатньо вмотивованих і висококваліфікованих фахівців жоден вищий навчальний заклад не в змозі ефективно функціонувати.

Управлінська діяльність займає особливо важливе місце саме в сучасних умовах зростаючої конкуренції і стрімкого поступу науково-технічного прогресу, коли технології застарівають з нечуваною швидкістю, а осучаснені знання висококваліфікованих науково-педагогічних працівників, їх інтелектуальний потенціал стають на часі головним джерелом розвитку самої системи вищої освіти<sup>3</sup>.

**Мета** полягає у здійсненні аналізу управлінської діяльності у вищому навчальному закладі та обґрунтування шляхів формування системи управління персоналом, що інтерпретується як запорука розвитку вищого навчального закладу, вибору найоптимальніших шляхів подолання кризових ситуацій тощо.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Методологічні, методичні та прикладні питання багатоаспектної проблеми управління персоналом вищих навчальних закладів були і залишаються об'єктом постійних наукових досліджень. Аналіз стану досліджуваної проблеми свідчить, що вона широко вивчалась різними відомими науковцями, зокрема: з соціального управління – В. Афанасьєвим, Д. Гвішіані, М. Фоллет та ін.; з філософії освіти – І. Зязюном, В. Кременем та ін.; з психології управління – Л. Карамушкою та ін.; з питань управління педагогічними системами – В. Биковим, Г. Дмитренком, Г. Єльніковою, В. Масловим, В. Олійником, Є. Чернишовою та інші.

Управління як історичний процес розвивалося з того моменту, коли з'явилася необхідність регулювати спільну діяльність колективу людей. Історія знає чимало прикладів раціонального управління. Так, персонал, є стратегічним ресурсом вищого навчального закладу, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи.

---

<sup>3</sup> Олійник В. В. «Відкрита післядипломна педагогічна освіта і дистанційне навчання в запитаннях і відповідях» [Текст] / В. В. Олійник. – НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – К. : «А.С.К.», 2013. – 312 с.

### **Виклад основного матеріалу**

При переході до ринкових умов відбулися суттєві зміни в системі вищої освіти через поступове структурне реформування вищої школи, яке має на меті її адаптацію до нової економічної, соціальної і демографічної ситуації. Серйозна увага держави щодо спрямованості розвитку освіти чітко прослідковується у законодавчих актів, що зводиться до забезпечення її конкурентоспроможності на світовому ринку, сприяння рівного доступу до освіти, інноваційної спрямованості наукових досліджень та їх комерціалізації, збалансованості ринку освітніх послуг і ринку праці.

Основний принцип сучасної системи управління стверджує те, що в основу вдосконалення систем і механізмів управління повинно бути покладено раціональне і продуктивне використання трудового потенціалу працівників. Поряд із фінансовим і виробничим капіталом, знання, уміння, трудові навички, ініціатива, підприємливість працівників стають все більш важливим ресурсом для вищого навчального закладу. Вони формують так званий людський капітал, який сьогодні має для більшості вищих навчальних закладів стратегічний характер.

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

Однак для того, щоб ефективно управляти персоналом, оцінювати та вдосконалювати його працю необхідно знати, що таке управління персоналом і в чому полягають цілі цього процесу. Не менш важливо визначити сутність категорії «управління персоналом», як об'єкта дослідження.

У літературі можна зустріти приклади різноманітного тлумачення поняття "управління персоналом". Одні автори у визначенні оперують метою

і засобами, за допомогою яких можна досягнути цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. Інші - у визначенні роблять наголос на змістовній частині, що відображає функціональну сторону управління.

З того часу, як почали звертати увагу на людей як на рушійну силу виробництва, відбулась зміна чотирьох концепцій ролі персоналу в суспільному виробництві:

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

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

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

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

Якщо розглядати змістовну структуру системи управління персоналом, то варто відмітити, що сутність будь-якої діяльності може бути охарактеризована конкретним переліком що складається із робіт чи функцій або їх елементів. На погляд Кібанова А.Я. зміст управління персоналом складають:

визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку вищого навчального закладу;

формування чисельного і якісного складу кадрів (система планування, комплектування, розстановка);

кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем та ринком праці, правила, пріоритети і принципи підбору, мотивації, вивільнення, розстановки, навчання і перепідготовки кадрів);

система загальної і професійної підготовки кадрів;

адаптація працівників;

оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;

оцінка діяльності й атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці і цінності працівника для вищого навчального закладу;

система розвитку кадрів (підготовка і перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання через планування робітничої (трудової) кар'єри;

міжособисті відносини серед працівників, між працівниками і адміністрацією, громадськими організаціями<sup>4</sup>.

Система управління персоналом є комплексом цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності вищого навчального закладу в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу<sup>4</sup>.

Можна зазначити, що поведінка кожного працівника визначається поставленими перед ним завданнями, а також особливостями його професійної діяльності. У цьому разі завдання професійної поведінки працівників є унікальним для кожного вищого навчального закладу і може

---

<sup>4</sup> Управление персоналом организации: Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 1997.-512 с.

бути вирішене ним тільки самостійно. Але для того, щоб вищий навчальний заклад не почав змінюватись заради змін, чи самовдосконалюватись заради самовдосконалення, його співробітники повинні володіти двома важливими компетенціями: орієнтованістю на потреби освітніх послуг й орієнтованістю на результат.

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

яка професійна поведінка є необхідною для досягнення поставленої мети;

які методи стимулюють працівників до набуття компетенцій, необхідних для засвоєння цієї поведінки.

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

На нашу думку, *управління персоналом* – це систематично-організаційний процес, який сприяє досягненню максимального результату за мінімальних витрат ресурсів, які використовуються для реалізації мети<sup>5</sup>.

Виходячи з цього, управління персоналом, є складним системно організованим процесом, який має різні стадії, періоди, етапи, фази, сторони, рівні та таким, що потребує оптимізації управлінських впливів. За цих умов важливим є результативність цього процесу як реалізація мети такого управління, зокрема формування професійних компетенцій працівників вищого навчального закладу, розвиток їх майстерності та бачення у собі

---

<sup>5</sup> Чернишова С. Р. Теорія та практика управління професійним розвитком науково-педагогічних та педагогічних працівників в умовах трансформаційних змін в освіті [Текст] / С. Р. Чернишова, Л. М. Колосова, Н. В. Любченко, М. Е. Морозова; за ред. С. Р. Чернишової. – Луцьк : Вежа-Друк, 2015. – 296 с.

професіонала (рис. 1).

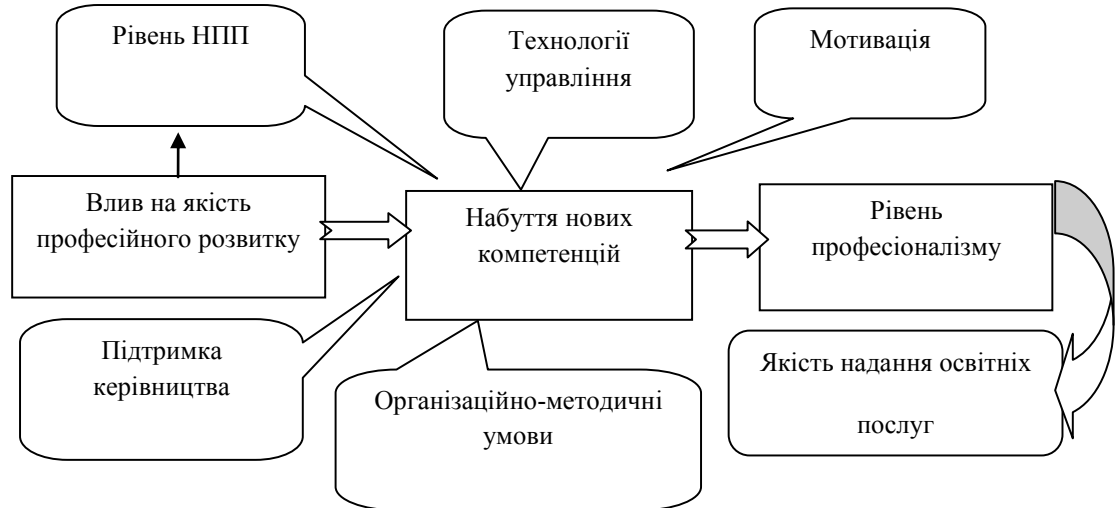


Рис. 1. Вплив управління персоналом

на показники якості освіти в навчальному закладі

Управління персоналом дозволить з'єднати знання, вміння та навички, підвищити ефективність роботи працівників, направити їх діяльність на досягнення стратегічних цілей вищого навчального закладу.

Для забезпечення відповідності якісного складу працівників, що відповідатимуть рівню вищого навчального закладу потрібно запропонувати наступні заходи:

- **організаційні:**

- реалізація очікуваних результатів за допомогою професійного розвитку працівників;
- удосконалення роботи щодо створення відповідних умов для розвитку та формування кадрового резерву вищих навчальних закладів.

- **вдосконалення системи управління персоналом:**

- опрацювання новітніх підходів до формування професорсько-викладацького складу, допоміжного складу;
- залучення до науково-педагогічної діяльності талановитої і обдарованої молоді, у тому числі із працівників навчального закладу;

- **перспективний розвиток:**

- забезпечення ефективності стажування та підвищення кваліфікації працівників;



– удосконалення системи формування педагогічної компетентності працівників;

– впровадження системи об'єктивних показників оцінки діяльності працівників.

З метою забезпечення економічних і соціальних гарантій працівників повинно вирішити такі завдання:

- на **організаційному** етапі – створення умов для ефективної професійної діяльності працівників;

- на етапі **вдосконалення системи управління персоналом** – удосконалення механізмів стратегічного планування та реалізації програм управління персоналом, що ґрунтуються на збереженні наукових шкіл, їх наукового потенціалу;

- на етапі **перспективного розвитку** – забезпечення соціального захисту працівників за рахунок власних коштів вищого навчального закладу.

Виконання цих заходів забезпечить збереження і підвищення потенціалу працівників, спадкоємність поколінь, позитивну кадрову динаміку, відповідність показників акредитацій ним вимогам. Для забезпечення навчального процесу і наукової діяльності вищих навчальних закладів кадрами вищої кваліфікації потрібно підвищити професійне спрямування працівників до професійної діяльності (таб.1).

Але для того, щоб забезпечити себе висококваліфікованим персоналом та надавати якісні освітні послуги, керівництву закладів системи вищої освіти потрібно розробити чітку систему мотивації. Тобто, підійти до цього дуже відповідально. Так першим кроком в цьому процесі буде сама система мотивації, а другим – залучення працівників у цей процес. Тільки так можна досягти високих результатів.

**Етапи та заходи управління персоналом**

Етапи	Заходи
<b>Організаційний</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення умов для розвитку і підтримки існуючих та започаткування нових напрямів наукових досліджень навчального закладу;</li> <li>• розширення номенклатури наукових спеціальностей у докторантурі та аспірантурі;</li> <li>• відповідно до напрямів підготовки фахівців з вищою освітою;</li> <li>• проведення постійного моніторингу програм підготовки до наукового пошуку, підвищення ефективності системи аспірантури та докторантури.</li> </ul>
<b>Вдосконалення системи управління</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стимулювання участі працівників вищого навчального закладу у вчених радах, експертних радах тощо;</li> <li>• удосконалення механізмів фінансового і морального стимулювання професійного розвитку.</li> </ul>
<b>Перспективного розвитку</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поширення практики цільового направлення до аспірантури і докторантури провідних наукових установ та вищих навчальних закладів;</li> <li>• залучення до наукового керівництва аспірантами і докторантами провідних вчених, галузевих НДІ, інших вузів;</li> <li>• створення сприятливих умов для продовження наукових досліджень молодими вченими і формування резерву аспірантури, докторантури;</li> </ul>

Але, щоб ця система працювала, необхідно знайти провідні складові як професійної діяльності, так і сфери життя своїх працівників. На нашу думку, це може бути: *ентузіазм*, заняття улюбленою справою (*пристрассть* до професійного заняття, *пристрассть*, без якої губитися сенс будь-яких починань). Не останнє місце займають *кошти* (заробітна плата, премії, надбавки тощо). Проте високі винагороди за працю, збентежують інших працівників та всіх тих, хто їх не отримав. Вони викликають напруженість серед персоналу, призводять до погіршення взаємостосунків. У той же час,

невеликі заохочення впливають у цілому позитивно <sup>1</sup>.

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

В основі аналізу лежить передумова, відповідно до якої мотивація служить найважливішим причинним фактором ефективності праці працівника. У майбутньому стимулювання високої результативності на рівні індивіда зробить прямий і істотний вплив на ефективність фірми в цілому. Мотивація необхідна для досягнення високої ефективності управління персоналом, але її однієї для цього недостатньо. На нашу думку, продуктивність працівника залежить від того, у яких умовах, у якому колективі він працює, наскільки він може використовувати свій інтелектуальний потенціал на робочому місці, чи має він можливість приймати рішення і керувати людьми і т.д. <sup>2</sup>.

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

Отже, управління персоналом є особливим видом діяльності, що потребує виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у людей, що займаються цією діяльністю. Управління людьми потребує

---

<sup>1</sup> Дмитренко Г.А. Економічні та адміністративно-правові аспекти ефективного управління персоналом [Електронний ресурс] / Г. А. Дмитренко, В. М. Чередник // Економіка і управління. – 2010. – № 4. – С. 56–62. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econupr\\_2010\\_4\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econupr_2010_4_10.pdf)

<sup>2</sup> Морозова М. Е. Формування системи ефективного управління персоналом у вищих навчальних закладах [Текст] / М. Е. Морозова // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / Ун-т менедж. Освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2005. — Вип. 13 (26) / голов. ред. В. В. Олійник. — 2015. — С. 119-127.

творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень.

### **Висновки**

За результатами аналізу можна стверджувати, що управління персоналом у вищому навчальному закладі є стратегічно важливою функцією управління вищим навчальним закладом і повинна розглядатися як окремий і особливо складний аспект діяльності вищого навчального закладу. Праця персоналу вищої школи є одним з різновидів роботи і необхідною складовою частиною суспільної праці, безпосередньо зв'язаної з усім механізмом суспільного відтворення.

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.

Співставляючи різні погляди і думки вчених, виявлено, що роль керівництва в управлінні персоналом залежить від значної кількості факторів, серед яких значне місце посідають особисті якості та професійні здібності, якими повинні володіти керівники для здійснення успішного керівництва вузом. Дане питання є одним з найголовніших факторів формування ефективної системи управління персоналом, а проблеми отримання і підвищення кваліфікації працівників та формування особистих якостей повинно знайти належне місце в системі подальших теоретичних та прикладних наукових досліджень.

**Перспективи подальших досліджень** мають бути спрямовані на підвищення ефективної діяльності вищих навчальних закладів, стимулювання працівників, формування в належного них ставлення до власних обов'язків та цілей вищого навчального закладу в цілому.