

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Застосування сучасних підходів з
управління персоналом для підвищення
ефективності діяльності закладу освіти»**

Виконав: здобувач II курсу, групи ЕП-19вм
ОПП з Економіки бізнесу та інновацій
Спеціальності 051 Економіка
шифр і назва

Чорноіваненко К.О.

прізвище, ініціали

Керівник: Котко О.К., к.е.н., доцент

прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Дніпро

2021

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь **МАГІСТРА**
 ООП з Економіки бізнесу та інновацій
 Спеціальність **051 Економіка**

Затверджую:

Зав. кафедри Задоя Анатолій Олександрович
професор, доктор економічних наук, заслужений
працівник народної освіти України,
академік Академії економічних наук України
(підпис, прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу
Чорноіваненко Катерині Олександрівні
прізвище, ім'я та по батькові

1. Тема роботи Застосування сучасних підходів з управління персоналом для підвищення ефективності діяльності закладу освіти

2. Керівник роботи Котко Ольга Костянтинівна
кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом від " ____ " _____ 20__ р., № _____

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи _____

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: розкриття сутності, підходів та методів управління персоналом та розробка заходів з вдосконалення управління персоналом в закладах освіти.

Об'єкт дослідження – процес управління науково-педагогічним персоналом закладу вищої освіти.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади щодо вдосконалення процесу управління персоналом в закладах освіти.

5. Зміст роботи:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НАЦІОНАЛЬНІЙ МЕТАЛУРГІЙНІЙ АКАДЕМІЇ УКРАЇНИ
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ АКАДЕМІЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ МЕТАЛУРГІЙНОЇ АКАДЕМІЇ УКРАЇНИ

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Перший	Котко О.К.		
Другий	Котко О.К.		
Третій	Котко О.К.		

7. Дата видачі завдання 19.09.20р.

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Закріплення керівника кваліфікаційної роботи	До 01.09.2020	До 01.09.2020
2	Вибір та обговорення теми кваліфікаційної роботи	До 15.09.2020	До 15.09.2020
3	Остаточне затвердження теми кваліфікаційної роботи	До 20.09.2020	До 20.09.2020
4	Одержання завдання на кваліфікаційну роботу у наукового керівника	До 25.09.2020	До 25.09.2020
5	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	До 15.10.2020	До 15.10.2020
6	Виконання першого розділу	До 01.11.2020	До 01.11.2020
7	Збір матеріалів на підприємстві	До 15.11.2020	До 15.11.2020
8	Виконання другого розділу	До 25.11.2020	До 25.11.2020
9	Виконання третього розділу	До 20.12.2020	До 20.12.2020
10	Оформлення висновків і рекомендацій	До 24.12.2020	До 24.12.2020
11	Написання реферату іноземною мовою (для тих, хто захищає диплом іноземною мовою)	До 10.01.2021	До 10.01.2021
12	Оформлення роботи, одержання відзиву	До 10.01.2021	До 10.01.2021
13	Попередній захист кваліфікаційної роботи	До 15.01.2021	13.01.2021
14	Захист кваліфікаційної роботи	21-25.01 2021	26.01 2021

Здобувач

підписЧорноіваненко К.О.
прізвище, ініціали

Керівник кваліфікаційної роботи

підписКотко О.К.
прізвище, ініціали

АНОТАЦІЯ

Чорноіваненко К.О. Застосування сучасних підходів з управління персоналом для підвищення ефективності діяльності закладу світи

В роботі визначені теоретико-методологічні аспекти управління персоналом закладів вищої освіти, виконано аналіз сфери вищої освіти України, проаналізована діяльність Національної металургійної академії України, проведено аналіз факторів, які впливають на мотивацію персоналу закладу вищої освіти, що дозволило запропонувати стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом закладу вищої освіти. Розроблені критерії ефективної діяльності науково-педагогічного персоналу, запропоновані заходи матеріального та нематеріального стимулювання діяльності персоналу, що дає можливість заохочувати персонал на підвищення професійної компетентності, наукового потенціалу, ініціативності в роботі з метою поліпшення якості освіти та ефективності діяльності ЗВО. Розроблені заходи дають можливість отримати підвищене бюджетне фінансування ЗВО в подальшому.

Ключові слова: управління персоналом, вища освіта, заклад вищої освіти, мотивація персоналу, оцінка діяльності

SUMMARY

Chornoivanenko K.O. Application of modern approaches of personnel management to increase the efficiency of the higher education

The theoretical and methodological aspects of personnel management of higher education were identified. The sphere of higher education in Ukraine and the activities of the National Metallurgical Academy of Ukraine have been analysed. The factors influencing the motivation of higher education staff were investigated. This allowed to suggested strategic directions for personnel management system of higher education. Criteria for effective activity of scientific and pedagogical staff were developed. The measures of material monetary, non-monetary and intangible stimulation of personnel activity were offered. That gives an opportunity to encourage staff for increase professional competence, scientific potential, initiative in work to improve quality of education and efficiency in higher education. The developed measures provide an opportunity to receive increased budget funding for university in the future.

Keywords: personnel management, higher education, university, staff motivation, performance evaluation

Тема. Застосування сучасних підходів з управління персоналом для підвищення ефективності діяльності закладу освіти.

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1. Персонал як ресурс в забезпеченні ефективної діяльності організації.....	9
1.2. Складові професійних якостей та компетенцій викладачів вищих навчальних закладів.....	16
1.3. Мотивація трудової діяльності викладачів ЗВО та їх взаємозв'язок.....	20
1.4. Методи оцінки результатів діяльності персоналу.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НАЦІОНАЛЬНІЙ МЕТАЛУРГІЙНІЙ АКАДЕМІЇ УКРАЇНИ.....	31
2.1. Аналіз, проблеми та особливості управління сферою вищої освіти.....	31
2.2. Узагальнена характеристика Національної металургійної Академії України та її діяльності з управління персоналом.....	41
2.3. Вплив системи забезпечення якості освіти на управління персоналом в НМетАУ	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ АКАДЕМІЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ НМетАУ.....	62
3.1. Формулювання та обґрунтування пропозицій з управління академічним персоналом для ефективної реалізації та підвищення іміджу НМетАУ.....	62
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	81
ВИСНОВКИ.....	88
ДОДАТКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. В комплексі складних соціально-економічних труднощів України, які безпосередньо зв'язані з трансформацією економіки на ринкових засадах, особливо важлива роль належить створенню нових, достатньо ефективних принципів реалізації потенційних можливостей персоналу, як базису соціально-економічного розвитку держави. Виключно важлива роль у рішенні цієї проблеми належить управлінню персоналом закладів вищої освіти (надалі ЗВО). Вдале поєднання індивідуальних, особистих характеристик та ціннісних настановлень персоналу із їхніми трудовими функціями дозволяє зняти проблему грубого регулювання трудової діяльності персоналу, вивільнити творчу енергію та зумовлює появу самоорганізації та самоменеджменту в трудових колективах.

В останній час значно оновилося та поповнилося нормативно-правова база функціонування ЗВО. Були прийняті нові версії законів «Про освіту», «Про вищу освіту», постанови Кабінету Міністрів України «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності», «Про затвердження Порядку присудження наукових ступенів», наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Порядку присвоєння вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам». Ці оновлення ставлять складні завдання перед ЗВО України щодо реструктуризації освітнього процесу, зниження навантаження на науково-педагогічний персонал (НПП) та вивільнення часу на наукову діяльність у ЗВО. Це формує певні передумови та можливості для прогресивного розвитку персоналу. Поглиблення процесів диференціації й інтеграції наукового знання потребує від керівництва ЗВО більш дієвого впливу на якість управління науковою роботою. Глобальні проблеми сьогодення та їх розв'язання визначають якісні зміни в свідомості людини, що не можливі без підвищення ефективності управління ЗВО і якості освітніх послуг.

Мета: вдосконалення ефективності управління персоналом в Національній металургійній академії України з урахуванням фінансово-економічного стану та специфіки внутрішніх процесів закладу освіти.

Завдання роботи:

- проаналізувати методологічні аспекти управління персоналом, його основні засади та принципи;
- дослідити основні компетенції, професійні якості, мотивацію діяльності викладачів закладу вищої освіти та визначити методи оцінки діяльності персоналу;
- надати характеристику сфери вищої освіти в Україні в системі управління персоналом;
- надати узагальнену характеристику Національної металургійної академії України (НМетАУ), її діяльності з управління персоналом та провести діагностику фінансово-економічного стану НМетАУ;
- вивчити та узагальнити досвід розвитку, становлення і функціонування механізмів управління персоналом закладу вищої освіти;
- розробити адекватну умовам ринкової системи методику удосконалення управління персоналом закладу вищої освіти.

Об'єкт дослідження – процес управління науково-педагогічним персоналом закладу вищої освіти.

Предмет дослідження – методичні та прикладні засади удосконалення управління науково-педагогічним персоналом закладу вищої освіти.

Методи дослідження: збір, обробка та аналіз наукової, нормативної та технічної інформації щодо процесу управління науково-педагогічним персоналом закладу вищої освіти.

Методика дослідження – теоретичні та емпіричні дослідження; метод критичного аналізу наукової і методичної літератури, практичного досвіду; анкетування.

Наукова новизна:

1) Запропоновані стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом в процесі вдосконалення управління науково-педагогічним персоналом у закладі вищої освіти;

2) Сформульовані критерії ефективної діяльності науково-педагогічного персоналу та методом експертної оцінки визначені їх коефіцієнти вагомості, що дає можливість заохочувати персонал на підвищення професійної компетентності, наукового потенціалу, ініціативності в роботі з метою постійного поліпшення якості діяльності закладу вищої освіти.

3) Запропоновані заходи матеріального та нематеріального стимулювання діяльності персоналу сприяють покращенню якості освіти та розвитку закладу вищої освіти дасть можливість отримати підвищене бюджетне фінансування закладу вищої освіти в подальшому.

Практична значущість: запропоновані в роботі заходи вдосконалення управлінням науково-педагогічним персоналом доцільно впровадити у закладі вищої освіти України для підвищення ефективності діяльності, що в результаті призведе до соціально-економічного розвитку держави.

Апробація результатів дослідження: матеріали кваліфікаційної магістерської роботи було оприлюднено у тезах «Вдосконалення управління професорсько-викладацьким персоналом вищого навчального закладу» на Міжнародній науково-практичній конференції (Структурні трансформації економіки України: макро-, мезо- й мікрорівні: III Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей, секція «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці та освіті», Дніпро, 20 грудня 2019 р. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. – С. 338-345).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Персонал як ресурс в забезпеченні ефективної діяльності організації

При глобальних соціальних та економічних перетвореннях в Україні виникає необхідність створення принципово нових підходів до пріоритетів розвитку в управлінні персоналом усвідомлюючи те, що головною цінністю підприємства є його робітники. Ефективне управління персоналом зв'язано зі створенням на підприємстві атмосфери заінтересованості всіх робітників у досягненні суцільного успіху, створенні відчуття причетності кожного з них до цих успіхів. В рамках ринкової економіки успіх або невдача підприємств здебільшого залежить від творчого потенціалу її персоналу, здатності брати відповідальність за прийняті рішення на себе, ефективного виявлення трудового потенціалу кожного робітника.

Для ефективного управління персоналом, оцінювання та вдосконалювання його праці необхідно знати, що являє собою управління персоналом та в чому полягає мета цього процесу.

У літературних джерелах можна зустріти приклади розмаїтого визначення поняття «управління персоналом». У тлумаченні одні автори оперують метою та засобами, за допомогою котрих можна здобути поставленої мети, тобто роблять акцент на управління з організаційної сторони. Інші – у визначенні акцентують увагу на змістовній частині, яка відображує функціональну сторону управління.

В таблиці 1.1 надано узагальнення ознаки «управління персоналу» у визначенні різних авторів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом» за сутністю

Ознака	Структурний склад
процес [1, 2]	вирішення завдань організації [3];
	системно організований [4, 5];
	забезпечення кадрами підприємства [6];

Продовження табл. 1.1

Ознака	Структурний склад
управління діяльністю [7]	стратегічне та оперативне [8];
	живою працею, людьми [9];
	елемент соціального управління [10];
	функція, головним об'єктом якої є люди, соціальні групи, трудові колективи [11, 12];
	частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [13];
	допоміжна функція в організаційному процесі [14];
діяльність	цілеспрямована керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом [15, 16];
	служб організації і лінійних керівників відповідних виробничих підрозділів [17];
	функціональна сфера [18];
	фахівців з персоналу [19];
	керівників щодо прийняття управлінських рішень [20];
	щодо мобілізації співробітників [21];
вплив	управлінський цілеспрямований на групи людей [22];
	на процес формування й перерозподілу робочої сили [23];
	на організаційну поведінку людей [24];
	організація впливу на людей [2];
ідеологія та механізм [25]	до управління найбільш цінним активом підприємства: працюючими там людьми [26];
	науковий напрямок, який складає сукупність концепцій і теорій [27];
	принципів, форм і методів взаємодії [28];
	підпорядкування та використання найманої праці в системі господарювання [29];
	сукупність економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, способів і форм [30];
	сукупність заходів [11];
завдання та рішення	пов'язані з роботою у сфері кадрів, особи та підрозділи, які несуть відповідальність за ефективну роботу з кадрами [31];
	складне переплетення завдань управління персоналом [14];
	сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності [2]
	рішення в області розвитку та управління персоналом, прийнятою як лінійними підрозділами, так і фахівцями з персоналу [19];
система	взаємозалежних економічних і соціальних заходів [32];
	сукупність складових: управління й адміністрування персоналу, відносини з персоналом та управління людськими ресурсами [33];
	взаємодіючих елементів та взаємопов'язаних підсистем [34];
	видів діяльності, перш за все – управлінської [35];
	підсистема управління людськими ресурсами [36];
партнерство	людський аспект управління підприємством і відносин працівників зі своїми компаніями [37];
	дух співробітництва, взаємозалежність, розгляд організації як сім'ї, гуманістичний підхід до управління [38];

Закінчення табл. 1.1

Ознака	Структурний склад
	працівники є однією з груп нарівні з покупцями і акціонерами, котрі мають право на використання ресурсів організації [19];
	процес управлінського впливу на персонал – паритетна взаємодія між керівництвом та підлеглими [39];
розвиток персоналу	рішення в області розвитку та управління персоналом [19];
	постійний розвиток персоналу, орієнтація на перевершення вимог до професійних обов'язків [39];
шляхом	прийому, збереження, звільнення, удосконалення і належного використання людських ресурсів [20].

Отож, основне, що характеризує сутність управління персоналом, – це системний, планомірний вплив, що здійснюється за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей робітника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників [23].

Серед основних факторів, що оказують вплив на працівників підприємства, можна виділити [33]:

- ієрархічну структуру підприємства – взаємозв'язок влади-підлеглості, примушення і контролю є основним засобом впливу;
- шкалу цінностей, вироблених групою осіб, підприємством або суспільством, соціальні норми, що регламентують дії особистості, змушують індивіда поводити себе так, а не інакше без примітного тиску;
- ринок – мережа рівноправних відносин, які опираються на купівлі-продажу продукції та послуг, рівновазі інтересів покупця і продавця, відношеннях власності.

Вказані фактори впливу є поняттями достатньо складними і на практиці окремо застосовуються дуже рідко. Треба зазначити, що стан економічної ситуації визначається фактором, якому надається пріоритет на підприємстві.

Управління персоналом ґрунтується на таких засадах [40]:

- тісний зв'язок планування персоналу зі стратегією розвитку організації;
- кількісна оцінка затрат на роботу з персоналом та їх впливу на економічні показники виробництва;
- формування необхідного пакету компенсацій на ринку праці для ефективної роботи.

Керівництво персоналом як функція управління покликане координувати, взаємопов'язувати, об'єднувати та інтегрувати всі функції управління в єдине ціле. Це досягається здійсненням принципів роботи з персоналом та їх взаємодією. Під принципом розуміють наукове обґрунтування (правило), яке слід враховувати або дотримуватись при прийнятті рішення.

Основні принципи роботи з персоналом розділяють на [41]:

1) загальні принципи:

а) Ефективність – визначає найбільш економічну і ефективну будову системи управління персоналом, підвищення ефективності виробництва, зниження витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції.

б) Прогресивність – відповідність передовим вітчизняним і зарубіжним аналогам системи управління персоналом.

в) Перспективність – враховувати перспективи розвитку підприємства при створенні системи управління персоналом.

г) Комплексність – врахування всіх факторів, що впливають на систему управління (стан об'єкту управління, зв'язки з вищезазначеними організаціями, договірні зв'язки тощо) та охоплювати всі області роботи з персоналом при створенні системи управління персоналом.

д) Оперативність – вчасне прийняття рішень по удосконаленню і аналізу системи управління персоналом, які б застерігали появу або оперативно усували відхилення.

е) Оптимальність – поліваріантна обробка пропозицій щодо створення системи управління персоналом та вибір найбільш оптимального варіанту для

визначених умов виробництва.

є) Простота – краще працює та система управління персоналом, яка є простішою (не припустимо спрощення системи управління, до ступеня, коли це наносить збитки виробництву).

ж) Науковість – розробка заходів по створенню системи управління персоналом повинна опиратись на досягнення науки в сфері управління та з урахуванням перемін законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах.

з) Ієрархічність – забезпечення ієрархічної взаємодія між ланками управління (окремими керівниками або структурними підрозділами) в кожних вертикальних перерізах системи управління персоналом, причому несиметрична передача інформації «донизу» і «доверху» по системі управління є принциповою характеристикою.

и) Автономність – забезпечення раціональної автономності структурних підрозділів або окремих керівників в будь-яких горизонтальних і вертикальних перерізах системи управління персоналом.

і) Узгодженість – взаємодія між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі та ієрархічними ланками по вертикалі повинні бути синхронізовані в часі та в цілому узгоджені з основними цілями організації.

ї) Стійкість – передбачення спеціальних «локальних регуляторів» для забезпечення стійкого функціонування системі управління персоналом, що ставлять того чи іншого працівника або підрозділ при відхиленні від заданої цілі підприємства в невідповідне становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.

к) Багатоаспектність – управління персоналом, як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різним каналам: економічному, правовому, адміністративно-господарському тощо.

л) Плановість – визначення напрямків, темпів і пропорцій розвитку виробництва та пов'язаних з цим змін в структурі персоналу на

довготерміновий період є початком всієї роботи.

м) Винагорода – опирається на результатах індивідуальної праці та ефективності організації (групи).

н) Підбір і розстановка – сформована система підбору і розстановки кадрів для забезпечення та ефективності функціонування підприємства.

2) організаційні принципи роботи з персоналом:

а) Ротація – тимчасова відсутність окремих працівників не повинно переривати процес виконання будь-яких функцій.

б) Оптимальне співвідношення управлінських поглядів – необхідність випереджаючої орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва порівняно з функціями, що направлені на забезпечення працездатності виробництва.

в) Концентрація – концентрація зусиль робітників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на рішення ключових задач, а також концентрація схожих функцій в одному підрозділі системи управління персоналом для запобігання дублювання.

г) Спеціалізація – розподіл діяльності в системі управління персоналом.

д) Паралельність – одночасна реалізація окремих управлінських рішень для підвищення оперативності управління персоналом.

е) Адаптивність (гнучкість) – пристосованість системи управлінським персоналом до змін в цілях об'єкта управління або в умовах його роботи.

є) Наступність – методологічна основа проведення робіт по удосконаленню системи управлінським персоналом різними спеціалістами на різних її рівнях.

ж) Безперервність – відсутність простоїв в роботі працівників системи управлінським персоналом або підрозділів, зменшення часу простоїв технічних засобів управління, «пролежування» документів.

з) Ритмічність – здійснення рівного обсягу робіт в однакові проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом.

и) Технологічна єдність – концептуальна єдність системи управління

персоналом, єдина доступна термінологія, побудова діяльності усіх підрозділів і керівників на єдиних функціях для різних по економічній сутті процесів управління персоналом.

і) Комфортність – система управління персоналом повинна забезпечувати максимальну зручність для творчих процесів прийняття, обґрунтування і реалізації рішень.

ї) Колегіальність управління – співробітництво менеджерів-професіоналів у тісному контакті, взаємозалежності, що забезпечує формування управлінського апарату (штату).

Усі перераховані принципи управління персоналом у нерозривній єдності повинні бути присутні у діяльності керівників та підрозділів усіх рівнів.

При вивченні стану діючої системи управління персоналом організації і побудові нової системи використовуються методи наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Методи аналізу та побудови системи управління персоналом [27]

Отже приходимо до висновку, що сутність управління персоналом зводиться до того, що люди розглядаються як конкурентна цінність підприємства, чий трудовий потенціал необхідно максимально використовувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами, з метою досягнення високої якості праці та стратегічної мети підприємства.

1.2. Складові професійних якостей та компетенцій викладачів вищих навчальних закладів

Компетентність персоналу відіграє важливу роль при підготовці висококваліфікованих фахівців, конкурентоспроможних на ринку праці, компетентних, відповідальних, здатних до ефективної роботи за фахом. А оскільки ефективне функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу, то спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників та підвищувати компетентність персоналу є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку.

Поняття «компетентність» було і залишається предметом наукових досліджень багатьох науковців. Найвідоміші праці Дж. Равена, Ю. Татура, М.Холодної, О. Пометуна, А. Хуторського, А. Маркової, О. Овчарук, Г. Селевко, Р. Уайта, , Н. Хомського, В.Адольфа, А. Новікова становлять основу досліджень цих явищ, дають змогу детально проаналізувати даний термін [42-46].

Аналіз підходів до сутності поняття «компетентність» дає змогу зрозуміти, що не існує чіткого визначення цього терміну. Виходячи із трактувань вищеназваних науковців, поняття «компетентність» можна визначити як вміння фахівця використовувати знання та досвід; вирішувати різноманітні життєві проблеми; приймати правильні рішення відповідно до ситуації; оцінювати наслідки своїх дій; організовувати роботу; використовувати сучасні методи та технології для вирішення поставлених виробничих і життєвих завдань.

Компетентність підрозділяють на такі складові, визначаючи таким чином модель компетентності: професійна компетентність (теоретичні знання, практичне застосування), соціальна компетентність (здатність до ефективної взаємодії і конструктивного спілкування), методична компетентність (здатність самостійно розв'язувати проблеми, здатність організувати свою роботу),

особистісна компетентність (реальна самооцінка; відповідальність; культура праці; здатність до соціальної та професійної адаптації; саморозвиток, самонавчання) [45].

Володіння компетентністю визначає наявність трьох складових: знання, навички поведінки та мотивація (рис. 1.2).

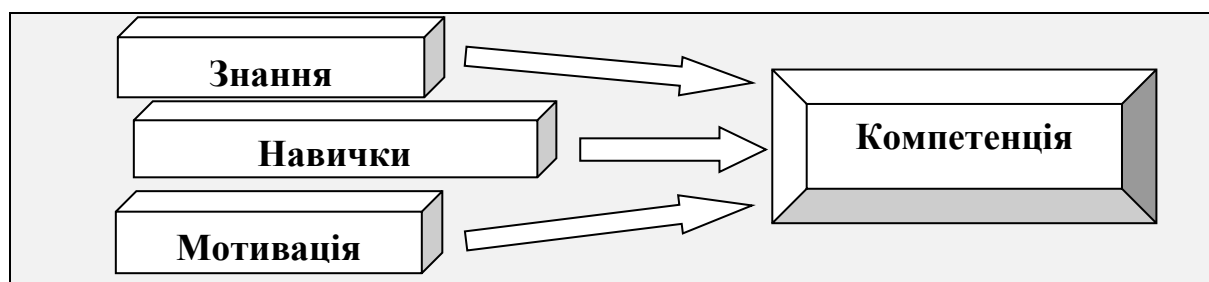


Рис. 1.2. Складові елементи, які формують компетентність персоналу [47]

У дослідженнях Н.В. Кузьміної та її школи, А.К. Маркової, С.В. Кондратьєвої, В.А. Кан-Каліка, Л.М. Митиной, А.А. Деркача, Ф.Н. Гонобліна, Н.Д. Левитова, А.І. Щербакова та інших вивчалася проблема суб'єктних властивостей педагога, що визначають ефективність (продуктивність) педагогічної діяльності, були розкриті складові категорії викладацької праці: педагогічна діяльність, спілкування, особистість учителя, його розвиток і т. д. Фахівці в галузі професійної педагогіки і психології (С.А. Дружилов, Е.Ф. Зеер, Е.А. Клімов, Ю.П. Поваренко, В.А. Сластенін, А.М. Столяренко) досліджують соціально-психологічні та педагогічні аспекти особистісно-орієнтованого професійного освітнього середовища [48].

Управління персоналом ЗВО являється стратегічно важливим елементом управління закладом вищої освіти та повинна розглядатися як відокремлена та особливо складна функція менеджменту ЗВО, яка потребує окремого наукового дослідження та розробки рекомендацій для наступного удосконалення.

ЗВО – це інституція з найвищим узагальненим інтелектом співробітників. Жодна з інших організацій або установ (крім науково-дослідних інститутів) за кількістю вчених та висококваліфікованих фахівців не може бодай зрівнятися з ЗВО. Викладач – це ключова фігура ЗВО.

Кваліфікація НПП, умови праці та життя, його педагогічна компетентність, загальна культура, людські та моральні якості визначним чином позначаються на конкурентоспроможності й іміджі ЗВО, підготовці студентів. Прискорення прогресу знань та техніки роблять працю НПП більш складною. Застосовування інформаційних технологій для здійснення викладацької та наукової діяльності стає все більш необхідним. Приймання участі викладачів у розробці змісту програм і політики ЗВО, у прийнятті рішень необхідно не тільки для нормального функціонування, але й для її перетворення. Таким чином, найважливішими факторами політики ЗВО, як і вищої школи загалом, повинні бути стартова підготовка та підвищення кваліфікації викладача, умови праці та життя, його службовий ріст.

Згідно авторів Васильєва Ю. С., Глухова В. В. Фьодорова М. П. в управлінні науково-викладацьким персоналом ЗВО існують чотири ключові проблеми. Це посадова, кваліфікаційна, вікова структура персоналу ЗВО і оплата праці персоналу. Будь-яка з зазначених проблем вимагає з боку адміністрації контролю і розробки принципів вирішення, поточного і перспективного управління [49].

Значні труднощі також викликає забезпечення ефективності управління персоналом у сфері вищої освіти. Оскільки людська праця тут набуває такого значення, завдяки якому існування єдиного господарського механізму приймає пряму залежність від кількості та якості праці. Тому що в інших сферах господарської діяльності наслідки від управління відзначається шляхом розрахунку економічних критеріїв, в освіті, крім того, проводять розрахунок ефекту також і від якості навчання, компетенції і кваліфікації працівника, якості праці окремого працівника.

Нові умови вимагають нових пріоритетів діяльності педагога вищої школи, який тепер повинен орієнтуватися на інноваційні підходи до навчання студентів, педагогічну майстерність і професіоналізм, постійно підвищувати показники своєї наукової діяльності, співвідносити навчальний процес з інтересами роботодавців, потребами ринку праці [50].

Загальні вимоги до професійної компетентності майбутнього науково-педагогічного працівника включають [51]:

- *високу професійну компетентність*, яка передбачає глибокі знання і широку ерудицію в науково-предметній галузі, нестандартне творче мислення, володіння інноваційною стратегією і тактикою, методами вирішення творчих завдань та ін.;

- *педагогічну компетентність*, яка включає знання основ педагогіки та психології, медико-біологічних і психофізіологічних аспектів інтелектуальної діяльності, володіння сучасними методами, засобами, методиками, технологіями та організаційними формами навчання та виховання, формування і розвитку особистості вихованця тощо;

- *соціально-економічну компетентність*, яка передбачає знання глобальних, соціально-економічних і технологічних процесів розвитку цивілізації і функціонування сучасного суспільства, а також основ соціології, економіки та менеджменту і права;

- *комунікативну компетентність*, яка включає розвинуту літературну усну і письмову мову, володіння іноземними мовами, сучасними технологіями, ефективними прийомами і методами міжособистісного спілкування тощо;

- *високу професійну і загальну культуру*, яка передбачає науковий світогляд, стійку систему духовних, культурних, моральних та інших цінностей в їх національному і загальнолюдському вимірі [52].

Отже, професійна компетентність науково-педагогічного працівника вищого технічного навчального закладу має ґрунтуватися на його професійному та особистісному досвіді, сукупності психолого-педагогічних, методичних та інших знань, навичок і вмінь, сприяючи її розвитку і саморозвитку у процесі свідомого особистісного та професійного становлення у педагогічній діяльності.

1.3 Мотивація трудової діяльності викладачів ЗВО та їх взаємозв'язок

Поняття мотивації є одним з основних понять, що характеризує рушійні сили поведінки та діяльності людини. Але до сих пір в психології не вироблений єдиний підхід до вивчення цієї проблеми. Звідси всі визначення мотивації можна віднести до декількох напрямків.

Перше розглядає мотивацію зі структурних позицій, як сукупність факторів або мотивів, в основі яких лежать людські потреби, які змушують людей діяти певним чином. До таких моделям мотивації можуть бути віднесені: класифікація потреб А. Маслоу; теорія мотивації досягнення успіхів Д. Маккелланда, Д. Аткинсона і Г. Хекхаузена; мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга; формалізована модель поведінки, пов'язана з локус-контролем Ю. Роттера; теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера; теорія діяльнісного походження мотиваційної сфери людини А.Н. Леонтьєва; мотиваційна концепція Г. Мюррея; теорія каузальної атрибуції Г. Келлі; теорія «життєвих цілей» К. Роджерса, Р. Мея і ін.

Другий напрямок розглядає мотивацію не як статичне, а як динамічне утворення, як процес, механізм. Мотивація виступає як засіб або механізм реалізації вже наявних мотивів [53]. Прикладами таких моделей є теорія очікування В. Врума і модель справедливості М. Мескона, М. Альберта, М. Хедоурі.

Третій напрям – трактування мотивації в парадигмі акмеології. Професійне «акме» часто розглядається як кульмінація, пік в професійному розвитку суб'єкта на даному відрізку життєвого шляху. Основні чинники досягнення стану «акме» - звичка саморозвитку, самовдосконалення, самоосвіти і самоконтролю. Необхідні сильні спонукальні причини – мотиви досягнення [54].

Проблема мотивації є інтердисциплінарною, в цьому контексті особливого значення набуває інтегративно-комплексний акмеологічний підхід як найбільш продуктивний.

Мотиваційний клімат вузу – інтегральна характеристика, що складається з переважаючих мотивів праці, їх значимості та рівня задоволеності. Він знаходить свій вияв в настрої на роботу, ініціативності в прийнятті на себе додаткових повноважень і відповідальності, прагнення до поліпшення якості роботи, тобто в переважному ставленні співробітників до своєї професійної діяльності, а також лояльності, підтримці репутації і ділового іміджу ЗВО [55].

Згідно з отриманими результатами моніторингу [56-57], на вибір майбутньої викладацької діяльності багато в чому вплинули можливість викладати (39,7%) і бажання займатися науковою діяльністю (34,4%). У меншій мірі проявилися такі фактори, як: прагнення передати свої професійні знання майбутнім поколінням (14,7%), покликання, можливість творчої роботи (17,4%). Треба відмітити, що частина викладачів пов'язують свій вибір діяльності тільки зі вступом до аспірантури і вимогами до аспірантів вести навчальне навантаження (9,2%). Але є в числі опитаних викладачів і ті, хто опинився в професії випадково (5,8%).

При цьому опитані, незалежно від мотивів вибору викладацької роботи, зазначають у себе здатності до творчої педагогічної діяльності.

Робота у ЗВО дає викладачам великі можливості для творчої самореалізації – в цьому бачать привабливість викладацької діяльності 45% опитаних, 29% бачать її в високому інтелектуальному потенціалі колективу, 11% приваблює доброзичлива, сприятлива морально-психологічна обстановка.

Творча самореалізація для викладача вузу забезпечується можливістю поєднувати педагогічну діяльність з науково-дослідною роботою, реалізувати свій інтерес до дисциплін, що викладаються, тягою до наукового пізнання, прагненням залучити до нього студентів, організувати спільний пошук вирішення проблеми. Результатом стають підготовлені та опубліковані монографії, статті, методичні видання, що підвищує авторитет викладача-дослідника і, як наслідок, його задоволеність працею [58].

Здійснений аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів щодо особливостей професійної мотивації педагогічних працівників дозволяє

стверджувати, що основними умовами, які забезпечують ефективний розвиток мотивації професійного самовдосконалення викладачів вищих навчальних закладів є такі [59]. По-перше, це формування позитивних мотиваційних установок на професійне самовдосконалення, що відбувається завдяки конкретизації, об'єктивізації системи професійних вимог до викладачів, критеріїв оцінки їх викладацької діяльності. Отже, необхідним є ознайомлення викладачів вищих навчальних закладів з професіограмою педагога вищої школи [60], ретельний аналіз її складових, надання можливості професійної самодіагностики. Вкрай ефективним методом розвитку мотивації професійного самовдосконалення є мотиваційний тренінг та ін. По-друге, це формування у викладачів системи знань, умінь та навичок роботи над собою. Основними заходами розвитку мотивації професійного самовдосконалення є розробка та впровадження цільових програм, спрямованих на професійну підготовку, перепідготовку викладачів у формах спеціальних науково-методичних семінарів, тренінгів професійного зростання, тренінгів кар'єрного росту, викладацьких майстерень, розробки портфелю викладача та ін. По-третє, це актуалізація потреб професійного самовдосконалення у викладачів у процесі їх діяльності. Механізмом розвитку мотивації цього напрямку є цілеспрямоване моделювання та розвиток ситуацій самовдосконалення, при яких викладачі постійно зіштовхуються з необхідністю активно розширювати та застосовувати професійні знання, вміння, актуалізувати власні професійні якості.

Отже, важливим для розвитку мотивації професійного самовдосконалення викладача є постійний розвиток та вдосконалення самого освітнього середовища вищого навчального закладу, його технологічної, наукової, інформаційної бази. Визначальною є кадрова політика освітньої установи, яка при ефективному стимулюванні (матеріальному, соціальному, кар'єрному, емоційному та ін.) професійного самовдосконалення викладачів, створенні розвивального, рефлексивного освітнього середовища забезпечує успішність роботи над собою кожного її суб'єкта. Відтак, розвиток мотивації

професійного самовдосконалення майбутнього викладача вищого навчального закладу є необхідною умовою формування його професійної компетенції.

1.4 Методи оцінки результатів діяльності персоналу

Оцінювання персоналу – цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [61].

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини: професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожен працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які слідують з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку здійснюють з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних його результатів нормативним вимогам та поставленим цілям.

Е ф е к т и в н е у п р а в л і н н я п р а ц і в н и к а м и
в и м а г а є п е р і о д и ч н о ї ї х н ь о ї о ц і н к и д л я
в и р і ш е н н я т а к и х п и т а н ь , я к п л а н у в а н н я
п о т р е б у з а л у ч е н н і н о в и х п р а ц і в н и к і в т а
п е р е м і щ е н н я н а я в н и х в с е р е д и н і
о р г а н і з а ц і ї ; з в і л ь н е н н я п р а ц і в н и к і в ;
п і д в и щ е н н я ї х н ь о ї к в а л і ф і к а ц і ї і
п л а н у в а н н я п р о ф е с і й н о ї к а р ' є р и ,
с т в о р е н н я р е з е р в у к а д р і в ; в и з н а ч е н н я і
д и ф е р е н ц і а ц і я в и н а г о р о д ж е н ь ;
п і д в и щ е н н я е ф е к т и в н о с т і м о т и в у в а н н я
п р а ц і т а ї ї я к о с т і ; о п т и м і з а ц і я о б м і н у

інформацією між керівниками і підлеглими; здійснення організаційних змін [62].

Працівник повинен відповідати вимогам, встановленими посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації й культури підприємства. Оцінюють не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників підприємства.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Проведення оцінки персоналу дозволяє [63]:

- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- одержати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

На результатах оцінки ґрунтується низка управлінських рішень з проблем підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства, просування працівників як по-вертикалі, так і по-горизонталі, покращення структури, стилю, методів управління персоналом, зміцнення зв'язків керівників та підлеглих.

Критерії оцінки персоналу – основні вимоги, яким повинен відповідати працівник. На думку дослідників, повинні бути виділені 5 основних критеріїв оцінки [64]:

- якість роботи – робота виконується без помилок, акуратно й ретельно;

- обсяг робіт – робота виконується в запланованому обсязі;
- присутність на роботі (дисципліна) – дотримання трудової дисципліни;
- лояльність до організації – поважне ставлення до організації;
- готовність до співробітництва всередині підприємства.

Передусім потрібно зазначити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які пов'язані з оцінкою персоналу, просто не існує. З цієї причини підприємства розробляють свою програму оцінки відповідно до специфіки діяльності підприємства або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств.

Виходячи з цілей проведення оцінки персоналу, розробляється процедура оцінювання. Процедура оцінювання включає оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці (рис. 1.3).

Помилки в оцінці персоналу призводять до викривлення отриманих результатів і, як наслідок, прийняття неадекватних управлінських рішень.

Щоб уникнути цього, необхідно ретельно продумати план розроблення та реалізації процедури оцінки. Дотримуючись плану проведення процедури оцінки персоналу, можна якщо й не повністю уникнути помилок у ході оцінки, то принаймні частково мінімізувати їх.

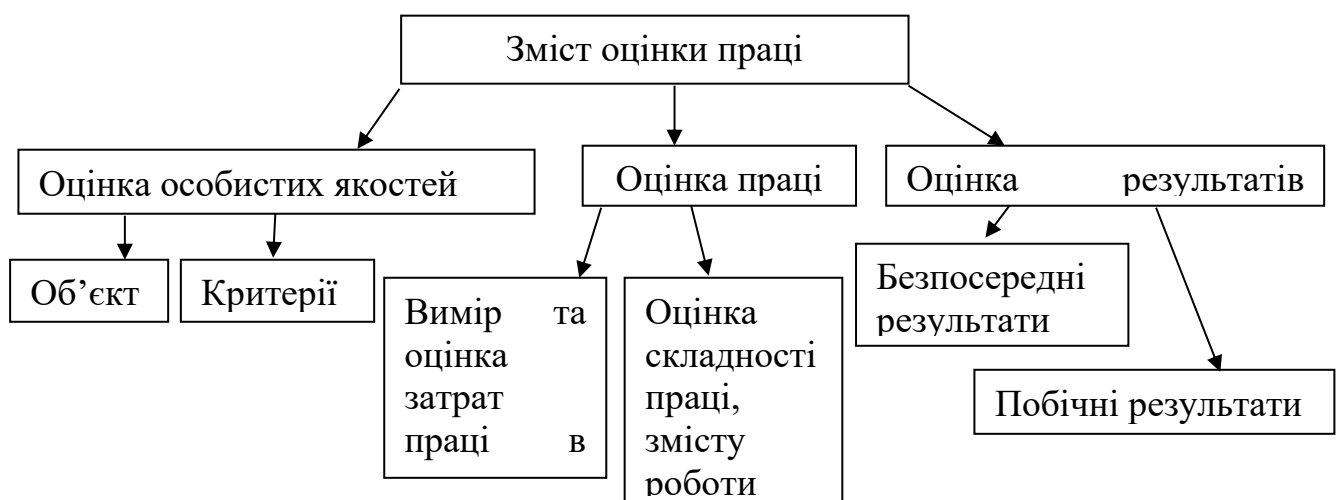


Рис. 1.3. Зміст оцінки персоналу [65]

Найважливішою вимогою до системи оцінки є її дієвість. Система оцінки може вважатися дієвою, якщо в результаті її застосування буде забезпечено чіткий зв'язок результатів праці та її оплати, високий рівень мотивації і максимальну віддачу від працівників. Іншою вимогою є практичність використовуваної системи оцінки. Для того щоб задовольнити вимогу практичності, система оцінки повинна бути зручною для використання на практиці як людям, що проводять оцінку, так і тим, хто оцінюється. Якщо система оцінки не отримує загального визнання, якщо використовувати у процесі оцінки методи зайво складні, а оціночні показники викликають сумнів, то впровадження системи оцінки швидше за все наštтовхнеться на опір працівників, і керівникам буде важко використовувати її результати на практиці.

На сучасному етапі розвитку персоналу найпоширенішими є наступні методи оцінки персоналу [66]:

1. *Описовий метод оцінки.* Оцінювач повинен виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, що атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів.

2. *Метод оцінки нормативом роботи,* тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості та часі.

3. *Метод моделювання ситуації* полягає у створенні штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

4. *Метод анкет та порівняльних анкет.* Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.

5. *Тестування.* Тести своїм змістом поділяються на три групи: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника;

психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; фізіологічні, виявляють фізіологічні особливості людини. Позитивні сторони тестової оцінки в тому, що вона дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, і можлива комп'ютерна обробка результатів. Однак, оцінюючи потенційні можливості працівника, тести не враховують, як ці здібності проявляються на практиці.

6. *Метод порівняння.* При їх використанні керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник «виставляє» своїх співробітників в умовний ланцюжок – від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період. При розподіленні усі співробітники класифікуються по групах – наприклад, 10% кращих, 10% гірших і т.д. Метод порівняння є дуже простим способом оцінки співробітників. Їх легко застосовувати та розуміти. Однак, ці методи дуже однобічні та приблизні для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувались для цілей розвитку персоналу, професійного навчання тощо.

7. *Метод алфавітно-числової шкали.* Цим методом оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

8. *Метод комітетів.* Оцінка проводиться групою експертів і націлена на з'ясування здібностей кандидата, що дають йому право претендувати на інші посади, зокрема на висунення на підвищення. Оцінка в узагальненому вигляді укладає наступні чотири дії: вибір оцінюваних якостей, показників діяльності працівника; використання різних методів збору інформації; оцінна інформація

повинна давати комплексне уявлення про людину; порівняння реальних якостей співробітника з необхідними. Досліджувані набори якостей розробляються з урахуванням завдань, які виконуються за посадою.

9. *Метод «360 градусів»*. Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і клієнтами оцінюваного. На основі результатів оцінки надається розгорнутий зворотній зв'язок, що засновано на об'єктивних даних і носить розвиваючий характер. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє не тільки оцінити свої сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі. Дані оцінки за методом «360 градусів» стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника.

10. *Метод незалежних суддів*. Незалежні члени комісії – 6-7 осіб – задають співробітнику, що атестується, різноманітні питання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника.

11. *«Центр оцінки»* – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. Компоненти методу: інтерв'ю з експертом, в ході якого відбувається збір даних щодо знань та досвіду співробітника; тести (психологічні, професійні, загальні); коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження. Переваги «Центру оцінки»: несе в собі елементи стратегії компанії; дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку в порівнянні з іншими методами; дозволяє найбільш раціонально вкладати гроші в розвиток персоналу; забезпечується розуміння і чіткість в оцінці персоналу всіма співробітниками компанії. До недоліків можна віднести: процедуру

«Центру оцінки» в цілому дорожче, ніж проведення тестування або інтерв'ювання співробітників.

12. *Метод ділових ігор.* Оцінка персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило, на результат, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінки може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу.

13. *Метод управління цілями (MBO).* Цей метод полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичне обговорення прогресу в досягненні цих цілей. MBO майже завжди має на увазі всеосяжну програму оцінки та постановки цілей, яка складається з шести найважливіших кроків: визначення цілей організації, розробка плану на наступний рік; визначення цілей відділу його начальником; обговорення цілей відділу його начальником та всіма працівниками, визначення працівниками своїх власних індивідуальних; визначення очікуваних результатів; начальник відділу та працівники встановлюють короткострокові цілі виконання обов'язків; перевірка начальником відділу фактичного виконання обов'язків кожним працівником, вимірювання результатів; забезпечення зворотного зв'язку: начальник відділу періодично проводить збори з працівниками, під час яких обговорюється виконання обов'язків і оцінюється прогрес у досягненні очікуваних результатів.

14. *Управління досягненнями (Performance Management)* – це своєрідний мікс, інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні. Досягнення цілей співробітниками оцінюється за допомогою показників (Key Performance Indicators — KPI). Показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних KPI всієї компанії (таким, як прибуток, рентабельність або капіталізація). Мета системи - зробити так, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували

роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен вносить вклад в загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання.

15. *Метод стандартних оцінок.* Здійснюється керівництвом. Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі. Однак метод стандартних оцінок страждає рядом серйозних недоліків. По-перше, атестацію проводить одна людина – керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивності та односторонності оцінки. Хоча він повинен приймати до уваги тільки професійні якості працівників, на оцінці можуть відобразитись особистісні взаємовідносини з підлеглими. По-друге, стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки.

16. *Метод вирішальних ситуацій.* Для використання цього методу фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях – «вирішальних ситуаціях». Ці описи розподіляються по рубриках відповідно до характеру роботи. Далі особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується при оцінці ділових якостей співробітника. Зазвичай даний метод використовується в оцінках, що виносяться керівником, а не колегами та підлеглими.

17. *Метод шкали спостереження за поведінкою.* Аналогічний попередньому, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше. Метод трудомісткий і вимагає істотних матеріальних витрат.

Таким чином, за результатами дослідження методів оцінки персоналу можна зробити висновок, що їх діапазон дуже широкий. У конкретній ситуації управління персоналу підприємства їх можна застосовувати в довільній чи

заданій комбінації. Адже використання видів, прийомів та методів аналізу для конкретних цілей вивчення процесу управління персоналу компанії у сукупності становить методологію та методику його оцінки. Комплексне використання вищевказаних методів дозволить забезпечити функціонування на підприємстві ефективного механізму оцінювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ МЕТАЛУРГІЙНІЙ АКАДЕМІЇ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз, проблеми та особливості управління сферою вищої освіти

Освіта є однією із найважливіших національних підсистем соціальної сфери, яка забезпечує процес отримання людиною систематизованих навичок, умінь і знань з метою їхнього продуктивного застосовування у професійній діяльності. Система освіти являється складним науково-технічним та соціально-економічним комплексом економіки України.

Особливості управління системою вищої освіти визначаються, перш за все, тим місцем, яке система займає у сучасному суспільному розвитку, до того ж тим, що освіта переростає в одну з важливих і найбільших сфер людського існування, що найщільніше переплетена з всіма іншими сферами громадського життя: політикою, економікою, сферами як духовного життя, так і матеріального виробництва.

По-друге, властивості управління сучасною системою вищої освіти особливо визначаються тим станом, в якому в останні роки знаходиться сфера освіти, тобто рівнем експонентного розширення, яке супроводжується гострими кризовими подіями та пошуками шляхів подолання кризи.

Згідно з поглядом Єгоршина О.П. до головних проблем вищої освіти можна віднести [67]:

- недостатнє бюджетне фінансування ЗВО у розмірі 40-70% від планового бюджету, це змушує розвивати комерційну освіту за непрофільними спеціальностями для ЗВО;
- зниження конкурентоспроможності національної вищої освіти, збільшення технологічного розриву з економічно розвинутими країнами;
- низька оплата, старіння і недостатня кваліфікація викладацького складу, чисельність допоміжного персоналу вузів (до 50 % штатної чисельності), зниження суспільного статусу вченого-педагога;
- застаріла матеріально-технічна база, особливо у технічних та наукомістких галузях;
- невисока чисельність студентів ЗВО (менш 5 000 чоловік). Світові університети мають кількість студентів від 15 000 до 60 000 чоловік;
- активізувався "відплив умів" передових вчених та педагогів за кордон, з регіональних вишів - у столичні ЗВО, з державних до комерційних;
- недостатнє надходження молодих кадрів через низький рівень оплати праці і слабку соціальну захищеність;
- корупція, яка розростається, та хабарництво у державних ЗВО через скорочення бюджетного та збільшення комерційного надходження студентів;
- спад рівня науково-методичної роботи в закладах освіти: недостатнє використання сучасних технологій і методів навчання, розроблень учбово-методичної літератури, видавництва підручників;
- зростаюча конкуренція державних ЗВО щодо прийому студентів по напрямам економічного та юридичного профілю, ліцензування зазначених спеціальностей в технічних державних ЗВО, це приводить до зниження галузевої спеціалізації та перетворення технічних та педагогічних вишів у псевдоуніверситети;
- скорочення потреби держави у фахівцях першого рівня кваліфікації (техніків, молодших спеціалістів) через загальну кризу у галузях матеріального

виробництва та зростання потреби у фахівцях другого рівня (бакалаврах та магістрів) зі сторони ринкових структур (страхові компанії, банки, малі підприємства);

- дискримінація комерційної вищої освіти зі сторони ліцензування та акредитації, надання пільг студентам (оплачувані відпустки, тимчасове звільнення студентів від служби в армії на період навчання) та статусу диплома про закінчення ЗВО, надання приміщень в оренду;

- значна диференціація у рівні та якості освіти столичних та периферійних вишів, закладів вищої освіти передових і депресивних регіонів;

- невисоке працевлаштування випускників державних ЗВО: складає не більш 60%, інші випускники працевлаштовуються не за отриманим фахом, а на професії робітників чи службовців (продавці, водії, агенти, охоронці й ін.).

Із наведеного вище можна зробити висновок, згідно якого, найважливішим чинником подолання кризи у системі вищої освіти України являється формування дієвої системи управління освітою: на національному рівні, регіону, так само і на рівні окремого ЗВО. Як відзначає в роботі Тихонов А.Н., основним принципом управління освітою на усіх рівнях: національному, регіональному, а також на рівні освітньої установи, – повинен стати принцип системності [68].

Найважливішим принципом управління вищою освітою в сучасних умовах є те, що питання освіти повинні рішатися не тільки на рівні саме освітньої системи. Розв'язання цих питань стає компонентом державної політики. Інакше кажучи, управління освітою необхідно здійснюватися не лише спеціалізованими освітніми міністерствами, а й бути компонентом важливих урядових програм, які охоплюють всі сфери суспільного життя. Лише висока перевага вищої освіти в державній політиці забезпечить необхідний рівень управління сферою освіти у сучасному світі. Пріоритетність освіти при цьому має бути не тільки проголошена, а ще і послідовно реалізована у політичній практиці.

Наступні фактори вказують на специфіку управління вищою освітою на рівні конкретного ЗВО:

- висока дефіцитність ресурсів;
- «плоска» структура управління (причетність великого числа співробітників до прийняття рішень щодо управління);
- високий середній інтелектуальний рівень персоналу.

Для ускладнення здійснення управлінських функцій достатньо одного з цих факторів, а їх набір робить управління вкрай специфічним і важким.

Існує ряд методів щодо побудови моделі управління ЗВО для забезпечення ефективності управління ЗВО в економічній літературі. Це дозволить виділити найбільш істотні аспекти, структурувати проблеми управління. Так А.Н. Тіхонов радить виділяти в сучасній системі освіти такі підсистеми: технологічну, педагогічну, економічну, організаційну, що знаходяться в заплутаній взаємодії між собою та з іншими сферами суспільного життя [68].

А.П. Єгоршин застосовує вже концептуальну модель управління ЗВО на основі системного підходу. Згідно з його думкою, методологія системного підходу припускає представити заклади освіти у вигляді взаємозалежного співвідношення підсистем, які розглядаються як об'єкти стратегічного управління. Ним пропонується розглядати ЗВО як сукупність підсистем, які поєднують функціонально взаємозв'язані види діяльності: наукову, навчальну, управлінську, економічну, господарську, маркетингову [67].

Васильєв Ю. С., Глухов В. В. та Фьодоров М. П. пропонують ресурсний підхід до управління вишами та відзначають, що більшість проблем управління з'являються через недосконалість розуміння ситуації з управлінським персоналом. Сутність цього полягає у неповному володінні інформацією, незнанні ситуації у повному обсязі та невмінні зіставити особисті завдання підрозділу із загальними завданнями ЗВО [49]. Співробітники, які приймають важливі рішення, є практично усі викладачі у ЗВО (до рівня рядових доцентів і професорів кафедр). Управлінню ЗВО доводиться приймати рішення, згідно з

реальною ситуацією і подією, які відбуваються незалежно від того, що про них думають і говорять .

ЗВО – складний багатофункціональний об'єкт управління. В його укрупненій моделі виділяються три основних об'єкти управлінської діяльності:

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

Діяльність ЗВО торкається інтересів декількох громад людей, що повинна проявлятися в його цілях, політиці та стратегії розвитку. Зазначеними групами є: викладачі, студенти, наукові співробітники, керівники, навчально-допоміжний персонал, колективи підприємств, представники державних органів управління, населення в особі потенційних учнів та жителів прилеглих районів, споживачів результатів діяльності ЗВО. Збалансоване поєднання інтересів всіх цих груп людей в рамках діяльності вишу і буде його політикою та цілями діяльності [69].

Аналіз кількісних показників сфери вищої освіти за останні 10 років представлено в таблиці 2.1 згідно даних Державного комітету статистики України.

Таблиця 2.1

Статистичні дані діяльності ЗВО [70]

Статистичні показники	Навчальні роки									
	2010/ 11	2011/ 12	2012/ 13	2013/ 14	2014/ 15	2015/ 16	2016/ 17	2017/ 18	2018/ 19	2019/ 20
Кількість ЗВО, одиниць	349	345	334	325	277	288	287	289	282	281
Кількість студентів, тис. осіб	2129,8	1954,8	1824,9	1723,7	1438,0	1375,2	1369,4	1330,0	1322,3	1266,1
Кількість осіб, прийнятих на навчання до ЗВО, тис. осіб	392,0	314,5	341,3	348,0	291,6	259,9	253,2	264,4	256,8	250,1
Кількість аспірантів, осіб	34653	34192	33640	31482	27622	28487	25963	24786	22829	25245
Кількість докторантів, осіб	1561	1631	1814	1831	1759	1821	1792	1646	1145	1113

Відчутний спад кількості ЗВО показав 2014–2015 навчальні роки. Такі процеси, беззаперечно, були спричинені анексією Кримського півострову та

збройною агресією на сході України. У наступні роки цифра демонструвала незначні коливання, станом на 2019 можемо говорити про 281 заклади вищої освіти, де навчається трохи більше 1,2 млн студентів.

Відповідно до інформації Державної служби статистики України, в Україні, починаючи з 2008 року, відбувається процес поступового скорочення кількості студентів, аспірантів і докторантів. Так, на початок 1990–1991 навчального року в українських ЗВО (університети, академії, інститути) навчалося 881 300 здобувачів вищої освіти. Свого піку ця цифра сягла 2007–2008 навчально року – 2 372 500 осіб, після чого почала поступово зменшуватися.

Скорочення кількості здобувачів вищої освіти цілком закономірне, його причинами є ті самі фактори, що призвели до зменшення кількості ЗВО: демографічна та економічна кризи, анексія Криму та військова агресія на сході України.

Протягом останнього десятиліття відбулися також суттєві зміни й у чисельності аспірантів і докторантів. Так, можемо говорити про поступове зростання кількості аспірантів, починаючи з 1991 р., і верхню точку у 2010 р. (34 653 особи), наступний спад і вирівнювання після утвердження курсу на європейську інтеграцію у 2014–2015 н.р. (28 487 осіб) та черговий спад, пов'язаний з демографічними чинниками і відчутним ускладненням вимог до захисту кандидатських дисертацій, запровадженням нових PhD програм відповідно до норм Закону України «Про вищу освіту».

Цікавими є показники кількості докторантів в Україні за аналогічний проміжок часу. Їх кількість більш-менш стабільна упродовж десятиліття, досягає найвищої точки 2013 р. (1831 осіб), далі демонструє поступовий спад. Піковий показник – 1813 осіб – відображає не завжди професійну практику керівників ЗВО в умовах нестачі годин викладацького навантаження зберігати баланс у штаті науково-педагогічних працівників за рахунок докторантури. З посиленням вимог до захисту докторських дисертацій і більшою увагою МОН та фінансової інспекції до відповідальності здобувачів і роботодавців за

успішне завершення навчання в докторантурі, кількість докторантів починає стрімко зменшуватися, але їхні якісні характеристики, безумовно, починають рости, відповідаючи реальним запитам суспільства.

Щодо розподілу ЗВО за регіонами (таблиця 2.2), то він є цілком традиційним й очікуваним. Так, найбільша кількість університетів, академій та інститутів міститься в столиці України (65) та великих економічно розвинених регіонах країни — Харківській (32), Дніпропетровській (25), Львівській (22), Одеській (20) областях.

Таблиця 2.2

Статистичні дані по ЗВО на початок 2019/20 навчального року за регіонами [70]

Регіон	Кількість ЗВО, одиниць	Кількість студентів, осіб	Кількість науково- педагогічних працівників, осіб	Середня кількість НПП , що припадає на один ЗВО	Кількість студентів, що припадає на одного викладача	Кількість науково- педагогічних працівників, які мають учене звання доцента або старшого дослідника	Кількість науково- педагогічних працівників, які мають учене звання професора
Україна	281	1 266 121	105 984	377	11,9	41 435	11 699
Вінницька	8	33 108	2 857	357	11,6	1 155	283
Волинська	4	17 834	1 556	389	11,5	700	125
Дніпропетровська	25	89 577	7 002	280	12,8	2 745	782
Донецька	9	25 749	2 107	234	12,2	768	192
Житомирська	4	18 002	1 152	288	15,6	526	107
Закарпатська	5	18 864	2 249	449	8,4	663	203
Запорізька	12	61 862	3 504	292	17,7	1 555	373
Івано-Франківська	4	29 410	2 816	704	10,4	1 193	309
Київська	5	21 087	1 384	277	15,2	557	146
Кіровоградська	4	8 583	763	190	11,2	387	104
Луганська	4	17 805	1 084	271	16,4	398	104
Львівська	22	105 084	10 720	487	9,8	4 002	1105
Миколаївська	7	25 297	1 646	235	15,4	674	212
Одеська	20	85 298	8 108	450	10,5	2 962	917
Полтавська	6	36 614	2 361	394	15,5	1 041	274
Рівненська	5	26 515	1 728	345	15,3	748	158
Сумська	4	27 349	2 114	529	12,9	834	220
Тернопільська	5	32 782	2 468	494	13,3	1 181	265
Харківська	32	150 385	15 263	477	9,9	6 286	1 816
Херсонська	9	19 377	1 327	147	14,6	444	101
Хмельницька	9	25 833	2 050	227	12,6	934	166
Черкаська	6	30 908	2 146	358	14,4	920	2019
Чернівецька	3	19 833	1 938	646	10,2	732	192
Чернігівська	4	14 681	997	249	14,7	476	104
м. Київ	65	324 284	26 644	410	12,1	9 556	3 222

Знову ж таки звертаємо увагу на очевидний факт (аналогічно кількості ЗВО): у столиці України навчається майже 25% усіх здобувачів вищої освіти в країні. У такій ситуації насторожують статистичні дані щодо студентів заочної форми навчання: у Києві кожен третій здобувач вищої освіти навчається на заочній формі, що, на нашу думку, більше характеризує не кількісне наповнення столичних ЗВО, а якість надання вищої освіти. Звісно, цифра в понад 100 тис. заочників у столиці потребує окремих майбутніх спеціальних досліджень та інтерпретацій.

Таку ж ситуацію можна спостерігати з кадрами у ЗВО, можна відмітити значну концентрацію науково-педагогічних кадрів в містах Києві, Харкові, Львові, Одесі, Дніпрі. Аналізуючи ситуацію в Києві можна стверджувати, що кожний четвертий викладач ЗВО є мешканцем столиці.

Цікавими в цьому відношенні і показник середньої кількості викладачів, що припадає на один вищий навчальний заклад. В середньому по Україні цей показник дорівнює близько 377 чоловік.

Разом з тим, в таких областях як Івано-Франківська, Львівська, Сумська, Тернопільська та Чернівецька, середня кількість викладачів значно перевищує 450 чоловік. Виходячи з цього, можна стверджувати, що в цих регіонах НПП концентрується в декількох переважно великих за розмірами вищих навчальних закладах. В той час в таких областях, як Херсонська, Хмельницька, Чернігівська, Донецька та Кіровоградська розвивається тенденція до створення невеликих навчальних закладів. Іншою причиною такої ситуації може бути дефіцит в цих регіонах науково-педагогічних працівників, відкриття тут філій, навчально-консультаційних центрів ЗВО з інших регіонів і відповідно залучення сюди їх викладачів та викладачів на умовах сумісництва.

Специфічним показником, що характеризує завантаженість професорсько-викладацького складу є середня кількість студентів, що припадає на одного викладача. Це співвідношення в цілому по Україні в 2019-2020 навчальному році складає 12 студентів до 1 викладача. В таких областях України, як Житомирська, Запорізька, Київська, Луганська, Миколаївська, Полтавська, Рівенська, Чернігівська цей показник значно вищий середнього і може давати

підставу стверджувати про значне перевантаження викладачів, нестачу викладачів, поширення роботи на умовах штатного сумісництва, знову ж таки про наявність міграції з інших регіонів або про більш широке використання тут інноваційних форм і методів навчання. Закарпатська, Львівська та Харківська області, навпаки характеризуються найменшим співвідношенням «викладач-студент», менше 16 до 1.

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

Робота персоналу вищої школи є одним з різновидів роботи і необхідною складовою частиною суспільної праці, безпосередньо зв'язаної з усім механізмом суспільного відтворення. Вплив роботи 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).

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

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

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

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

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

Для того щоб розглядати конкретні проблеми управління персоналом у ЗВО, варто більш детально ознайомитись та проаналізувати ситуацію з кадрами у вибраному об'єкті дослідження – Національній металургійній академії України.

2.2 Узагальнена характеристика Національної металургійної академії України та її діяльності з управління персоналом

Національна металургійна академія України (НМетАУ) заснували як відділення Катеринославського вищого гірничого училища у 1899 року. У 1903 році відбувся перший випуск інженерів-металургів. У 1912 році відділення було трансформовано у металургійний факультет, а потім - у механіко-металургійний факультет. На цій базі у 1930 році було створено Дніпропетровський металургійний інститут [71].

Дніпропетровський металургійний інститут здійснював підготовку інженерів для металургійної і машинобудівної промисловості країни як за основними, так і за супутніми спеціальностями. Вищий навчальний заклад забезпечував потребу в інженерах практично усіх напрямків діяльності зазначених галузей народного господарства.

Дніпропетровський металургійний інститут як опорний вищий навчальний заклад і широко відомий науковий осередок в післявоєнні роки постачав наукові і викладацькі кадри багатьом технікумам і інститутам, а також започаткував підрозділи в індустріальних регіонах України.

Дніпропетровському металургійному інституту Постановою Кабінету Міністрів України від 13.09.1993 року № 646 було надано статус Державної металургійної академії України з акредитацією IV рівня за усіма спеціальностями.

У 1997 році до складу академії ввійшли 5 технікумів - металургійні: Криворізький, Нікопольський, Новомосковський, Вільногірський, а також - Криворізький коксохімічний.

Указом Президента України № 1145/99 від 08.09.99 Академії надано статус Національної.

НМетАУ проводить освітню діяльність, керуючись Законами України «Про вищу освіту», «Про освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», Національною доктриною розвитку освіти, Положенням про організацію

освітнього процесу, Статутом НМетАУ, Положенням про Національну металургійну академію України та іншими нормативно-правовими актами.

Основними напрямками діяльності НМетАУ є:

- реалізація прагнень особистості у розвитку її освітнього та професійного здібностей;
- підготовка нової генерації спеціалістів, суспільні характеристики та професійні знання яких направлені на досягнення високої якості майбутньої професії;
- управління спільною діяльністю навчальних закладів, організацій, підприємств та установ щодо дотримання положень Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту»;
- інтеграція у міжнародний освітній простір;
- задоволення потреб України у висококваліфікованих фахівцях;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації спеціалістів, що зайняті у народному господарстві;
- організація та проведення актуальних наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт відповідно до навчального процесу;
- публікація науково-методичної та навчальної літератури;
- просвітницька діяльність.

На сьогодні НМетАУ – це провідний заклад вищої освіти України в галузі металургії, що являє собою навчально-науковий комплекс. До його складу входять 8 факультетів, 5 технікумів, Інститут інтегрованих форм навчання та Криворізький металургійний інститут Національної металургійної академії України як окремий підрозділ.

З 2002 року НМетАУ займається вирішенням проблеми надання якісної вищої освіти студентам з обмеженими фізичними можливостями. Наказом Міністерства освіти і науки України у 2004 р. для супроводу до навчання студентів з сенсорними вадами був заснований Регіональний центр освіти інвалідів як структурний підрозділ НМетАУ. В підрозділі займаються студенти з вадами зору та слуху за спеціальностями: «Комп'ютерні технології»,

«Економіка», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» з 15 областей України.

В НМетАУ також функціонують: аспірантура і докторантура, бібліотека, курси з підготовки до вступу в академію, спортивно-оздоровчий табір «Дружба», санаторій-профілакторій. Усіх іногородніх та іноземних студентів забезпечують житлом п'ять студентських гуртожитків.

Підготовка науково-педагогічних і наукових кадрів в аспірантурі НМетАУ на сьогодні проводиться за 10 спеціальностями: 033 – Філософія; 051 – Економіка; 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 122 – Комп'ютерні науки; 131 – Прикладна механіка; 132 – Матеріалознавство; 133 – Галузеве машинобудування; 136 – Металургія; 144 – Теплоенергетика; 161 – Хімічні технології та інженерія.

Загальна щорічна кількість аспірантів становить 25-45 осіб. Також в аспірантурі навчаються громадяни Федеративної республіки Нігерія, Китайської народної республіки, Індії, Марокко, Тунісу. Щорічно захищають кандидатські дисертації біля 12-18 аспірантів та працівників академії.

В НМетАУ діє докторантура за шістьма спеціальностями: 051 – Економіка; 122 – Комп'ютерні науки; 132 – Матеріалознавство; 133 – Галузеве машинобудування; 136 – Металургія; 144 – Теплоенергетика. Щорічно у докторантурі навчаються 4-6 осіб. Щороку докторанти та працівники академії захищають 2-3 докторські дисертації.

В Академії на наявний час усього навчаються майже п'ять тисяч студентів; працюють більш 500 науково-педагогічних працівників (98% яких працюють у НМетАУ за основним місцем роботи) та біля 70% яких мають вчені ступені та наукові звання. Докторів, професорів меред останніх – біля 15%.

За роки існування усього у НМетАУ підготовлено біля 85 тисяч фахівців, включаючи іноземних громадян з 17 країн світу.

Узагальнені показники діяльності НМетАУ представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Узагальнені показники діяльності Національної металургійної академії України
(без Криворізького металургійного інституту) станом на 2020 рік

№ з/п	Показник	Значення показника
1.	Рівень акредитації ЗВО	IV
2.	Кількість ліцензованих спеціальностей - бакалавр - магістр - доктор філософії - доктор наук	20 18 10 6
3.	Кількість спеціальностей, акредитованих за рівнями: - бакалавр - магістр	20 18
4.	Контингент студентів на всіх курсах: навчання – на денній формі навчання; – на заочній формі навчання	4786 2720 2066
5.	Кількість інститутів	1
6.	Кількість факультетів	8
7.	Кількість кафедр	37
8.	Кількість вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації, що знаходяться у структурі ЗВО	5
9.	Кількість співробітників (всього), у т.ч. педагогічних, включаючи штатних осіб/%	1183 521 510/97,9
10.	Серед них: - докторів наук, професорів, осіб/% - кандидатів наук, доцентів, осіб/% - викладачів вищої категорії, осіб/%	70/13,4 285/54,7 -
11.	Загальна /навчальна площа будівель, кв.м.	72190,5/38141
12.	Загальний обсяг державного фінансування (тис.грн.) на 2019 рік	101503,4
13.	Кількість посадкових місць у читальних залах	115
14.	Кількість робочих місць з ПЕОМ для студентів, у тому числі з виходом в Інтернет	594 594

НМетАУ систематично бере участь в світовій співпраці, що є одною зі стратегічних напрямів розвитку, який спрямований на інтеграцію у міжнародний навчальний і освітній простір, започаткування стратегічних партнерських зв'язків із вищими навчальними закладами.

За останні роки здійснена тісна співпраця з університетами, промисловими підприємствами і науковими центрами багатьох країн світу. Академія має більше 25 договорів про співпрацю із закладами вищої освіти Швеції, Фінляндії, Німеччини, Італії, Франції, Кореї, Ірану, Китаю та інших країн.

НМетАУ бере активну участь у двох проектах європейської програми «Темпус», а саме «Центр підтримки кар'єри і працевлаштування – нова послуга для випускників» і «Реформування програм підготовки магістрів і аспірантів по напрямку «Металургія». Академія є активним керівником проекту «Єврометалург». Аспіранти та студенти НМетАУ навчаються у провідних технічних університетах Європи.

З фондом Україна-Норвегія започатковано співпрацю, в рамках якого здійснюється соціальна реабілітація учасників АТО шляхом навчання за програмою «Енергетичний аудит», а саме читання курсів лекторами з Норвегії.

Активна участь в міжнародних проектах дозволила зайняти НМетАУ за показником «Оцінка міжнародного визнання» 15 місце у рейтингу Top 200 Unesco серед вищих навчальних закладів України 2019 року.

Продовжується розвиток партнерства з німецькими університетами - Ганноверським університетом, Технічним університетом «Фрайберзька гірнича академія» та Університетом Падеборну. Продовжує діяти угода щодо мобільності співробітників та студентів у рамках програми Erasmus+ з «Фрайберзька гірнича академія». Проходили стажування та навчалися за програмами подвійного диплому у Технічному університеті «Фрайберзька гірнича академія» усього 7 студентів та 3 аспіранти.

17 студентів НМетАУ протягом 2019 р. пройшли переддипломну практику у Німеччині в рамках програми, що фінансується Німецькою службою академічних обмінів (DAAD).

З вересня 2019 по лютий 2020 року двоє студентів-магістрів НМетАУ в рамках програми Erasmus+ проходили навчання у Загребському національному

університеті (Хорватія). 2 викладачі НМетАУ відвідали цей університет за цією ж програмою.

В програмах академічного обміну НМетАУ у 2019 році прийняли участь загалом 28 студентів та 5 аспірантів академії (навчання або дослідження протягом 2 місяців і більше).

В НМетАУ вже втретє проведено школу «Теорія і технологія феросплавного виробництва» за участю 5 студентів японського Університету Акіта.

Роботі щодо залучення іноземних студентів приділяється велика увага. В академії на даний час навчається 203 іноземних студенти та аспіранти. Це не враховуючи слухачів підготовчого відділення. Нові студенти продовжують прибувати. За запрошеннями на навчання у поточному році прибули 42 студенти; ще близько 20 студентів очікують прибуття згідно з виданими запрошеннями.

НМетАУ має відповідні договори про співпрацю та плідні зв'язки:

- з низкою вищих навчальних закладів України: Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпропетровський національний університет ім. Олеса Гончара; Український державний хіміко-технологічний університет (м. Дніпро); Дніпровський державний технічний університет (м. Кам'янське); Придніпровська державна академія будівництва та архітектури (м. Дніпро); Запорізька державна інженерна академія (м. Запоріжжя); Національний фармакологічний університет (м. Харків); Полтавський університет економіки і торгівлі; Криворізький національний університет та ін.;

- з підприємствами: ПАО «Євраз Дніпропетровський металургійний завод» (м. Дніпро); ПАО «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» (м. Дніпро); ВАТ «Запоріжсталь»; ПАО «Арселор-Міттал Кривий Ріг»; ПАО «Дніпровський металургійний комбінат» (м. Кам'янське) та ін.

- з організаціями: ДП «Дніпропетровський регіональний державний науково-технічний центр стандартизації, метрології та сертифікації»; ДП

«Криворізький державний центр стандартизації, метрології та сертифікації» та ін.

Завдяки цьому здійснюються взаємокорисна діяльність з проведення:

- працевлаштування студентів;
- виробничих практик студентів;
- проведення спільних науково-дослідних робіт;
- обміну інформацією
- стажування та перепідготовки науково-педагогічних кадрів;
- здійснення сумісної видавничої діяльності тощо.

Кількісний склад співробітників НМетАУ відповідає штатному розпису, що затверджений Міністерством освіти і науки України. В академії всього працює 521 науково-педагогічний працівник, які в т.ч. 68,1% мають наукові ступені (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Кількісний та якісний склад науково-педагогічних працівників НМетАУ

	Всього			Штатних			Сумісників		
Науково-педагогічних працівників з них:	521			510			11		
докторів і професорів	70	13,4%	} 355 68,1%	67	13,1%	} 346 67,8%	3	27,3%	} 9 81,8%
кандидатів і доцентів	285	54,7%		279	54,7%		6	54,5%	
без звання і ступеню	166	31,9%		164	32,2%		2	18,2%	

Високоякісному підбору професорсько-викладацького персоналу в академії приділено виняткову увагу. Зазначена робота проводиться на підставі чинних нормативно-правових і законодавчих актів, серед яких постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, Закон України «Про вищу освіту», накази Міністерства освіти і науки України.

Відбір й прийняття на посаду науково-педагогічних співробітників здійснюється згідно з трудовим договором (контрактом) за конкурсом.

Дотримання зазначених нормативних актів та умов гласності в процесі розв'язання кадрових питань забезпечують підтримання в НМетАУ сприятливого морально-психологічного клімату.

Кадрова політика, яка проводиться керівництвом академії (створення реального резерву на всіх рівнях, підготовка докторів і кандидатів наук), має планові ознаки. Чітка система відбору, підготовки та розстановки науково-педагогічного персоналу сприяє відновленню складу науково-педагогічних кадрів НМетАУ, підвищенню якісних показників, зростанню його кадрового потенціалу.

Особливістю кадрової політики академії є акцент на перевагу власних кадрів. Для формування складу науково-педагогічних співробітників для виховання кандидатів і докторів наук застосовується аспірантура та докторантура академії й інших закладів вищої освіти, а також залучення за сумісництвом вчених з інших ЗВО та виробничих установ і організацій. Багато викладачів НМетАУ мають значний досвід практичної роботи.

Підвищення кваліфікації викладачів є неодмінною складовою удосконалення наукової, методичної та навчальної діяльності професорсько-викладацького персоналу НМетАУ. Більше 80% викладачів щорічно приймають участь у роботі міжнародних науково-технічних та методичних конференціях найвищого рівня, цілеспрямовано поглиблюють свої професійні знання у споріднених вищих закладах освіти, на профільних підприємствах та організаціях.

Для викладачів НМетАУ основними формами підвищення кваліфікації є:

- навчання в Центрі підвищення кваліфікації, перепідготовки, удосконалення;
- підвищення кваліфікації та стажування в закладах освіти, наукових установах, на підприємствах та організаціях;
- підготовка дисертацій; навчання в очній і заочній докторантурі, аспірантурі і магістратурі;

- участь у міжнародних, всеукраїнських науково-практичних і методичних конференціях;
- діяльність в комісіях та радах Міністерства освіти і науки України (Науково-методичні комісії, Експертні ради, робочі групи з розробки державних стандартів освіти тощо);
- захист дисертацій.

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

2.3 Вплив системи забезпечення якості освіти на управління персоналом в НМетАУ

У НМетАУ діє система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності (СЗЯ), яка сформована з організаційної структури академії, процедур (методики) системи якості за основними процесами та ресурсів, що забезпечують функціонування системи якості процесів, які тут реалізуються.

Управління персоналом – це особливий вид діяльності, який здійснює значний вплив на забезпечення якості освітньої діяльності. Це потребує додаткового дослідження особливостей здійснення процесу СЗЯ в рамках об'єкту дослідження – НметАУ.

Діяльність СЗЯ ґрунтується на підґрунті Закону України «Про вищу освіту» і відповідає основним цілям та завданням Концепції стратегічного розвитку та Статуту НМетАУ. Функціонування СЗЯ відповідає стандарту ДСТУ ISO 9001, враховує настанови основних міжнародних та національних

показників рейтингових показників (Webometrics, «ТОП 200 Україна» та ін.).

Система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності НМетАУ базується на принципах:

- *академічної доброчесності*, який передбачає дотримання всіма учасниками освітнього процесу принципів академічної етики, ціннісних орієнтирів і корпоративних правил, зазначених, зокрема, в Кодексі академічної доброчесності академії;

- *інтегрованості*, який передбачає в освітньому процесі органічне поєднання освітньої й наукової складових, а також врахування міждисциплінарних зв'язків у структурі та змісті навчальних програм;

- *публічності*, який полягає у всебічному роз'ясненні інформації щодо запропонованих програм, кваліфікацій, критеріїв відбору до них, якісних та кількісних характеристик викладацького складу, оцінювання, процедури навчання тощо для всіх стейкхолдерів освітнього процесу;

- *адаптивності*, який передбачає можливість своєчасних і динамічних змін навчальних програм, методик і технологій навчання відповідно до міжнародних тенденцій розвитку освіти і науки, а також запитів сучасного ринку праці;

- *конкурентності*, який здійснюється шляхом оцінювання рівня роботи кафедр, факультетів та інститутів НМетАУ та їх потенціалу з метою підвищення якості роботи структурних підрозділів.

СЗЯ виражена сукупністю документів, що регламентують вимоги до учасників процесів освіти та правила їх взаємодії, які відображають діяльність НМетАУ.

Перш за все, це нормативні документи, без яких нереально функціонування НМетАУ як юридичної особи, яка надає освітні послуги за певними рівнями та напрямками (в тому числі і платні).

Нормативні документи, що відображають особливості функціонування підрозділів НМетАУ відносяться до другої групи. Це Положення, що затверджуються Вченою радою і наказами ректора.

Нормативні документи, що виникають за власною ініціативою ЗВО, виходячи із практичної необхідності зазначити певні особливості діяльності відносяться до третьої групи.

Найважливішим документом з цієї групи являється Концепція розвитку НМетАУ на перспективу до 12-15 років, що визначає головні цілі, напрямки роботи та принципи здійснення, дозволяє координувати і концентрувати зусилля і ресурси для їх реалізації. В основі Концепції розвитку академії покладені принципи гуманізму та загальнолюдські цінності, найцінніші надбання світового суспільства, успадкування духовних надбань, демократизму, орієнтації на особистість, спадкоємності та наступності, доступності та відкритості, багатоваріантності і системності, інтегрованості і неперервності, відповідності вимогам сучасності та майбутнього, соціальної спрямованості, творчої та інноваційної діяльності, здатності до змін і постійного вдосконалення та інші.

Дванадцять основних напрямів визначає концепція НМетАУ:

- стратегія розвитку комп'ютерних та інформаційних технологій у науковій діяльності, навчальному процесі та діловодстві;
- системний розвиток післядипломної та багатоступеневої освіти, гуманітаризація і фундаменталізація навчання;
- розширення та вдосконалення позашкільної і довузівської роботи, інтеграція зі середньою освітою;
- сучасні напрями навчання молодших спеціалістів, шляхи розвинення технікумів академії;
- відповідальність щодо працевлаштування випускників академії, створення європейської системи працевлаштування та підтримки кар'єри;
- оптимізація системи управління і кадрового супроводження наукових досліджень і навчального процесу;
- розвиток міжнародної співпраці у сфері науки та освіти;
- інтеграція навчального та наукового процесів, інноваційне розвинення наукових досліджень;

- принципи та умови виховання і саморозвитку творчої особистості;
- сприяння соціальному захисту студентів і співробітників та розвиток соціальної інфраструктури;
- принципи автономізації, розвиток гуманізації і демократизації життєдіяльності студентського самоврядування;
- укріплення фінансової і економічної самодостатності академії.

Загальна організаційна структура НМетАУ, що віддзеркалює її функціонування, представлена на рис. 2.1.

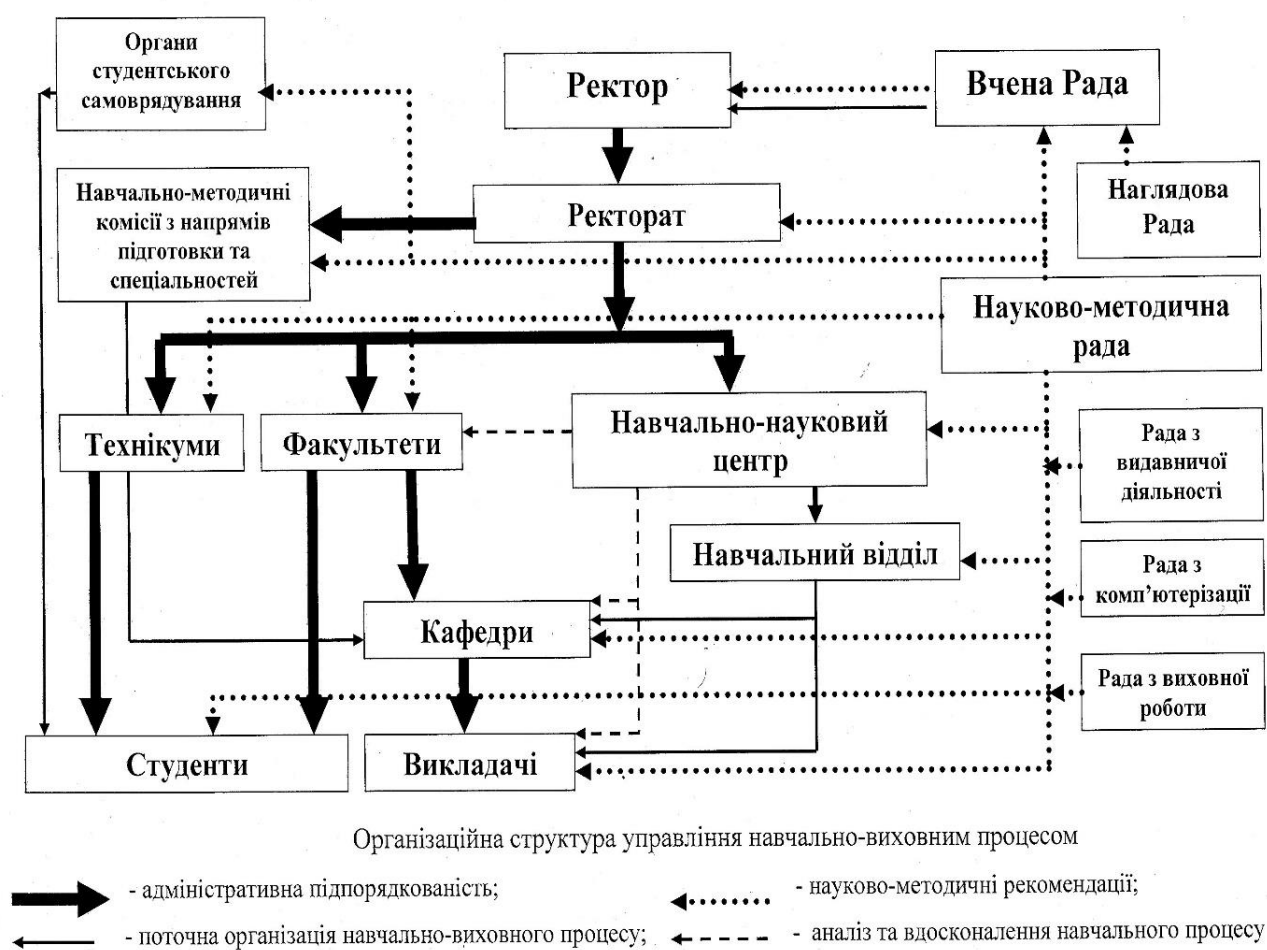


Рис. 2.1. Схема організаційних зв'язків внутрішньої СЗЯ НМетАУ

Основним координуючим органом управління, контролю та планування навчально-виховним процесом і його методичним забезпеченням являється ректорат. До його складу входять ректор і проректори, декани факультетів,

провідні співробітники НМетАУ, представники органів студентського самоврядування.

Навчально-науковий центр здійснює збирання й аналіз інформації відносно діяльності підрозділів академії, створення нормативних матеріалів НМетАУ і пропозицій відносно покращення навчальних процесів.

Навчальний відділ розв'язує поточні питання здійснення навчального процесу, в тому числі - затвердження розкладу занять, навчального навантаження, обліку організаційно-методичної документації, іспитів.

Кафедри і деканати факультетів здійснюють реалізацію навчально-виховного процесу.

Задоволення вимог споживачів – це основне спрямування діяльності НМетАУ. Споживачами послуг НМетАУ є особи, які навчаються; фізичні й юридичні особи, що фінансують навчання студентів; держава; суспільство; майбутні роботодавці.

Сукупність забезпечуючих основних та управлінських процесів в НМетАУ представлена на рис. 2.2. Модель системи управління якістю відповідно з рекомендаціями міжнародного стандарту ISO 9001 на основі процесного підходу – на рис. 2.3.

В першу чергу, СЗЯ у НМетАУ, направлена на процеси здійснення освітніх послуг.

Ряд процесів визначає якість освітніх послуг у НМетАУ:

- процес здійснення навчальної діяльності (виконання навчальних програм і навчальних планів, методичне забезпечення освітньої діяльності, стажування, аудиторні і позааудиторні заняття тощо);
- процеси формування змісту навчання (робочі програми навчальних дисциплін та навчальні плани, освітні (освітньо-наукові, освітньо-професійні) програми, які відповідають вимогам споживачів і державним потребам тощо);
- процес керування системою якостей освітніх послуг (моніторинг якості; внутрішній аудит СЗЯ; документування й актуалізація нормативної

документації СЗЯ; коригування і постійне поліпшення процесів; підготовка до інспекційного контролю та сертифікації; підвищення кваліфікації);

- допоміжні (підтримуючі) процеси (формування навчальних груп; оформлення контрактів, договорів; реєстрація даних та документування процесу; організація олімпіад, іспитів та ін.; забезпечення літературою і лабораторним обладнанням; ресурсне забезпечення тощо).

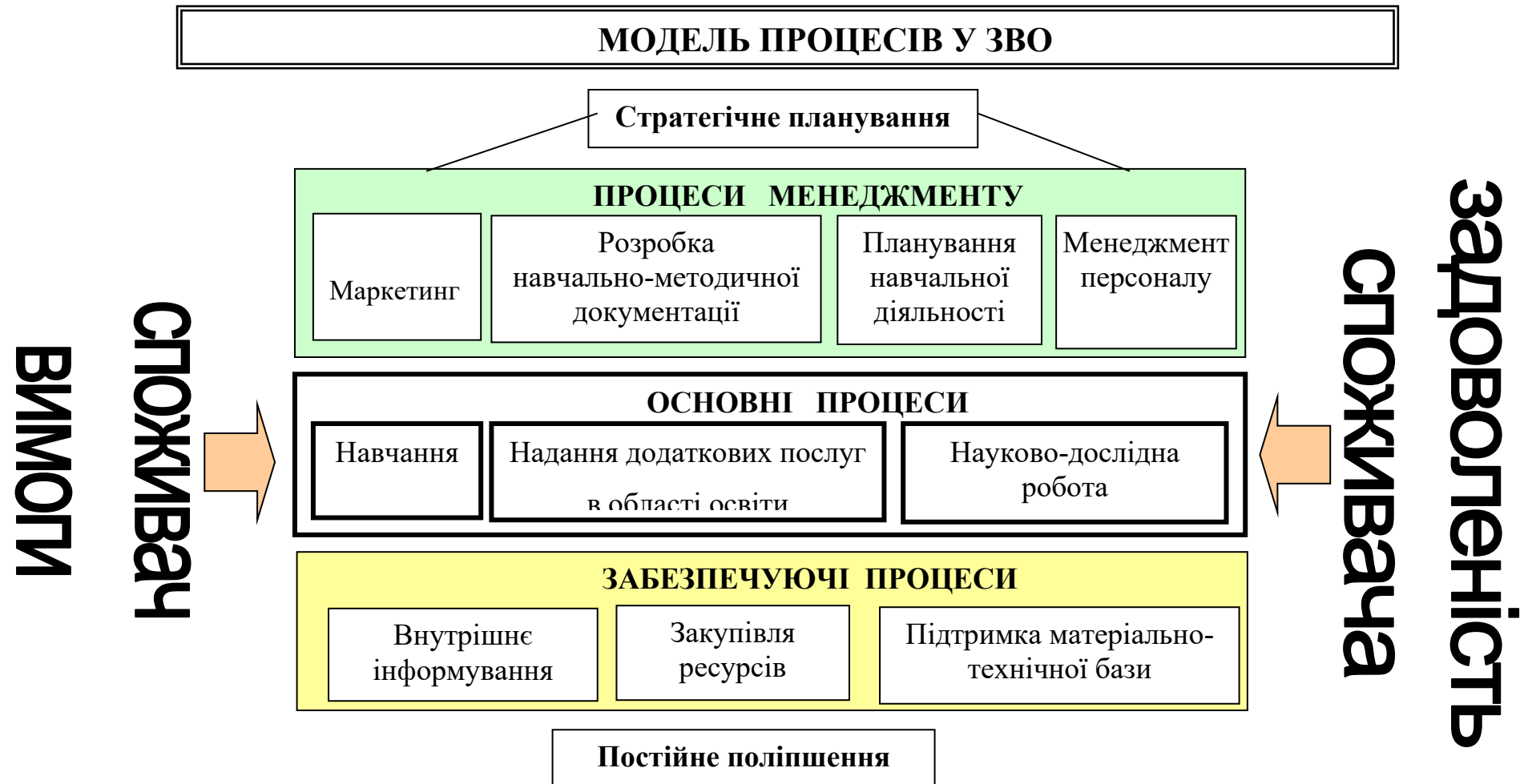


Рис. 2.2. Сукупність процесів менеджменту, основних та забезпечуючих процесів НМетАУ

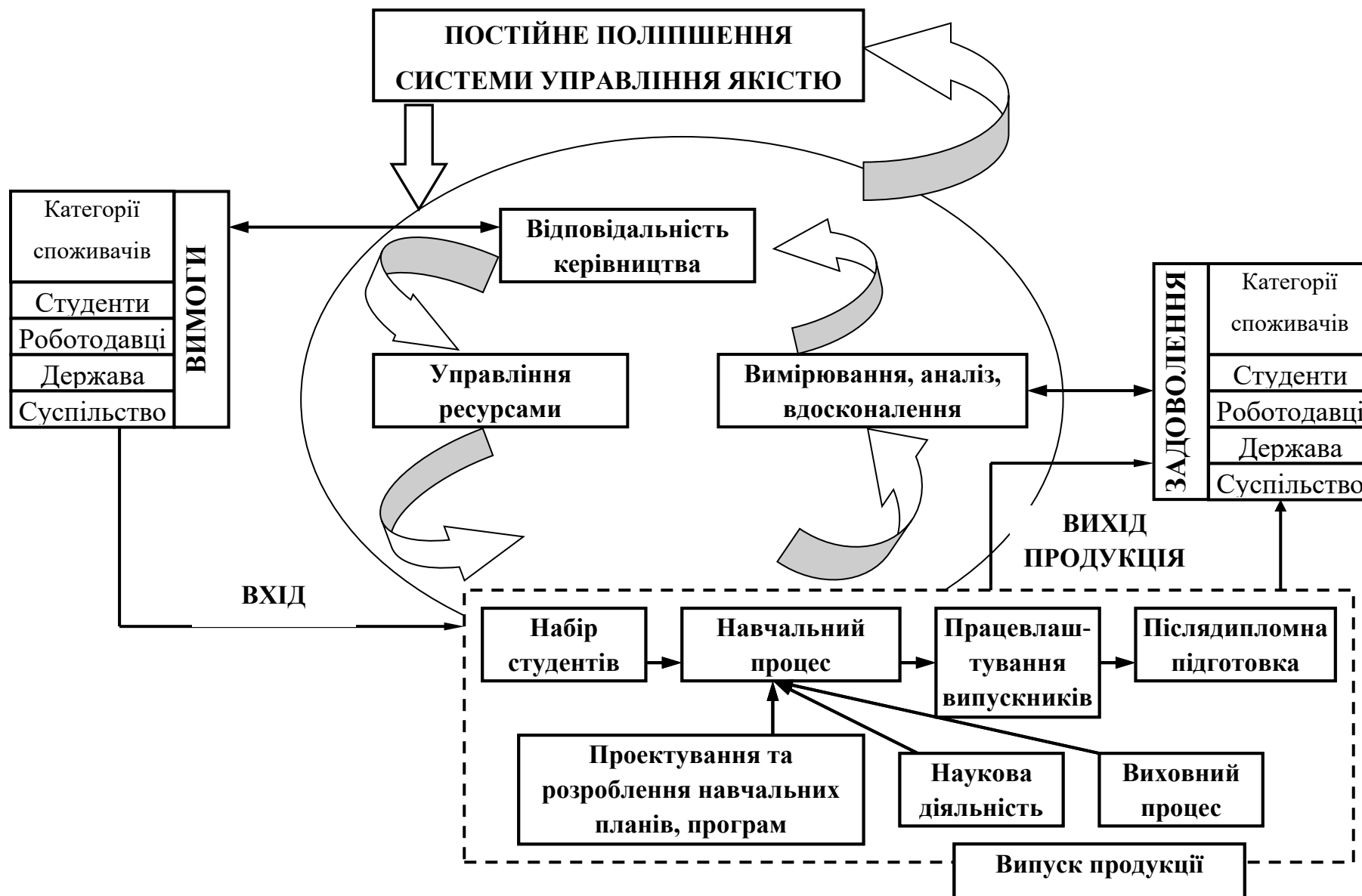


Рис. 2.3. Модель системи управління якістю на основі процесного підходу

- процес оцінки якості надання освітніх послуг (самоконтроль в підрозділах; внутрішній аудит підрозділів вишу; опитування споживачів, державні іспити, державна атестація; рейтинг-контроль).

Життєвий цикл освітніх послуг формують ці процеси, як основного напрямку діяльності закладу вищої освіти, який відображається у Місії, Політиці, Стратегії, Процедурах та іншій документації СЗЯ.

Загальним чином, Місію НМетАУ можна виразити як «утворення, організація та здійснення ефективної підготовки високопрофесійних спеціалістів, готових до планування, побудови та постійного розвитку цивілізованого суспільства».

На підставі Місії розроблено Політику та Стратегію НМетАУ, що здійснюється завдяки використанню доречних процедур (методика) системи якості.

Система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності академії забезпечується *стратегічними цілями*:

- підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку освітніх послуг; зміцнення положення закладу в сфері надання освітніх та науково-технічних послуг в регіоні аж до стану, наближеного до монопольного;
- забезпечення діяльності системи управління якістю надання науково-освітнянських послуг та навчання згідно з принципами міжнародного стандарту ISO 9001, а саме – відповідно з принципом безперервного вдосконалення; використання стандартів соціально-етичної відповідальності (OHSAS серії 18000, ISO серії 26000, ISO серії 14000);
- забезпечення випереджального створення і задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх споживачів системи надання навчальних та інших послуг;
- розширення сфер діяльності; здійснення установок керівних органів відповідно до гармонізації базових напрямів діяльності зі відповідними європейськими та міжнародними документами;

- забезпечення постійного розвитку та навчання персоналу, безпечних і здорових умов навчання студентів та праці співробітників, підвищення якості роботи, сприяння розвитку колективних методів управління;
- постійне забезпечення зовнішніх та внутрішніх споживачів системи управління якістю матеріальними, інформаційними, інтелектуальними та методичними ресурсами; забезпечення системних гарантій отримання споживачами знань, комплексної підготовки, вмінь до самореалізації в суспільстві;
- забезпечення власного іміджу академії як ЗВО, який забезпечує якісну підготовку спеціалістів, з визнанням досягнень шляхом міжнародної сертифікації системи управління якістю навчальних послуг;
- забезпечення оптимального розпорядження грошовими коштами за госпрозрахунковими та державним замовленнями.

Політика в сфері якості НМетАУ являється гарантією основ діяльності, що вище керівництво цієї організації надає зацікавленим сторонам.

Прагнення вийти на міжнародний рівень якості надання ліцензованих освітніх послуг, перепідготовки спеціалістів і підвищення кваліфікації, підготовки фахівців з високими ступенями та вищою освітою, проведення наукових досліджень є вектором діяльності НМетАУ.

Пріоритетами при прийнятті рішень НМетАУ є:

- підготовка спеціалістів високого рівня зі твердою етичною, суспільною та громадянською позицією;
- загальний розвиток наукового, технічного та нормативного забезпечення щодо надання освітніх послуг із максимальним задоволенням досягнень громадян та суб'єктів господарювання; відповідність внутрішньої нормативно-правової бази зі змістом та якістю діяльності в сфері освіти із керуючими документами міжнародної та Європейської спільноти (стандарти ISO, EN, директиви та ін.);

- максимальне задоволення індивідуальних потреб представників зацікавлених сторін; задоволеність споживачів в вартості (для контрактної діяльності) та якості послуг;
- використання методичних розробок; ефективних технологій навчання і наукових досліджень, розвиток інформаційної, матеріальної та методичної бази;
- запобігання фактам плагіату; відкрита та чесна діяльність, що надає конкурентам (інші ЗВО та наукові установи області та України) можливість «здорової» конкуренції;
- партнерські відносини з українськими та закордонними навчальними закладами, постачальниками ресурсів, підприємствами, організаціями тощо, що виступають як співучасники діяльності зі сприянням їх власним діям відповідно до досягнень успіху на базі взаємовигідної співпраці;
- забезпечення функціонування основних і допоміжних процесів, збільшення рівня керованості процесів, а також удосконалення діяльності з надання якісних освітніх послуг та проведення наукових досліджень;
- постійні кваліфікована і об'єктивна оцінка, моніторинг досягнень;
- можливості професійне і службове зростання із забезпеченням відповідної заробітної плати і соціальних гарантій, здорових та безпечних умов праці співробітників, всебічного розвитку;
- корпоративна культура; професіоналізм персоналу;
- оптимізація витрат ресурсів;
- гарантія якісного навчання студентам за вільно вибраним напрямком із забезпеченням здорових та безпечних умов навчання, соціальних гарантій, сприяння працевлаштуванню;
- повага суспільних норм життя, підтримка діяльності профспілок, прагнення щодо впровадження стандартів соціально-етичної відповідальності (ISO

серії 14000, OHSAS серії 18000, ISO серії 26000) з елементами підходів TQM (тотального управління на основі якості).

В НМетАУ забезпечуються всі умови для здійснення зазначених напрямів діяльності. Дослідницькі лабораторії, кафедри і відділи оснащені потрібним устаткуванням та здатні провести необхідні дослідження і розробки. Наявні кваліфікація персоналу та досвід цьому сприяє. Вести процеси на гідному рівні якості дозволяє спільне контрактне та бюджетне фінансування діяльності академії. Залучити персонал та студентів до активної участі в рішенні поставлених важливих задач дозволяють вживані способи мотивації.

В НМетАУ впроваджена та ефективно працює система якості, яка заснована на нормативно-правовій базі Міністерства освіти і науки України та держави.

Забезпечення, впровадження, розробка та планування ефективного функціонування системи забезпечення якості освітньої діяльності направляються на реалізацію політики якості. До цієї діяльності залучений весь персонал академії.

Під особистим контролем ректора НМетАУ знаходиться реалізація заявленої політики в сфері якості та забезпечення її виконання усіма необхідними ресурсами, в тому числі актуалізованим фондом нормативної та методичної документації, матеріально-технічними і інформаційними ресурсами, компетентністю персоналу.

На засіданнях Вченої ради НМетАУ не менше 4-х разів на рік обговорюється та розглядається хід виконання поставлених задач. Рішення надається усім працівникам для ознайомлення через формування Наказів і Розпоряджень, оприлюднення інформації в внутрішній електронній мережі Internet, на Веб-сайт академії, інформаційних стендах НМетАУ, публікацій у багатотиражній газеті «Кадри металургії» тощо.

Політика НМетАУ здійснюється шляхом реалізації широкого спектра внутрішніх процедур та відповідних заходів на всіх рівнях академії:

- застосування ефективних механізмів періодичного перегляду, моніторингу,

розроблення і затвердження освітніх програм;

- застосування концепції «студентоцентрованого» навчання;
- підвищення кваліфікації та оцінювання науково-педагогічних працівників, кадрове забезпечення;
- здійснення оцінки здобувачів вищої освіти;
- функціонування ефективного підходу запобігання і виявлення академічного плагіату у наукових працях здобувачів вищої освіти і працівників;
- забезпечення необхідних ресурсів для здійснення освітнього процесу;
- застосування відкритих і зрозумілих процедур та механізмів прийому на навчання, а також визнання результатів навчання і отриманих кваліфікацій;
- для ефективного здійснення освітнього процесу застосування інформаційних систем;
- забезпечення процесу саморозвитку творчої особистості та виховання;
- інтегроване поєднання науки, інновацій та освіти, інноваційний розвиток наукових досліджень;
- проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів, здійснення постійного аналізу якості діяльності шляхом складання рейтингу.

Отже, у НМетАУ існує та реалізується внутрішня система забезпечення якості освітньої діяльності, що передбачає всебічний контроль, зокрема - успішності студентів та якості роботи персоналу.

Висновки до розділу

Здійснено комплексний аналіз сфери вищої освіти України, розглянуті сучасні проблеми вищої школи та можливі шляхи їх вирішення. Розглянуті основні проблеми в управлінні викладацьким персоналом ЗВО, серед яких оплата праці

персоналу, професійна компетенція вищого керівництва, кваліфікаційна та посадова структури персоналу ЗВО.

Проведено аналіз кількісних показників сфери вищої освіти за останні 10 років. Він показав цілком закономірне скорочення кількості ЗВО, здобувачів вищої освіти, кількості аспірантів і докторантів. Причинами цього є демографічна та економічна кризи, анексія Криму та військова агресія на сході України.

Аналіз комплексу зазначених проблем дозволив зробити висновок, що ефективну систему управління персоналом можливо здобути при умові формування дієвої системи управління всім закладом вищої освіти.

Наведена узагальнена характеристика об'єкту дослідження - Національної металургійної академії України. Визначені основні напрямки її діяльності. Проаналізовано кількісний та якісний склад співробітників НМетАУ. Розглянута діяльність з управління персоналом, основні форми підвищення кваліфікації.

Також було розглянуто вплив системи забезпечення якості освіти на управління персоналом в НМетАУ.

Аналіз даних показав необхідність розробки нових концептуальних підходів до побудови стратегії управління науково-викладацьким персоналом у закладах вищої освіти, визначені основні напрямків і принципів системи мотивації праці НВП, а також критерії оцінки їх праці.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ АКАДЕМІЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ НМетАУ

3.1 Формулювання та обґрунтування пропозицій з управління академічним персоналом для ефективної реалізації та підвищення іміджу НМетАУ

В умовах становлення ринкової економіки заклади вищої освіти зіткнулися із безліччю проблем, які відображуються практично на усіх процесах управління вищою школою, охоплюючи систему якості освіти та розвитку кадрового потенціалу закладів вищої освіти. ЗВО поставлені перед необхідністю самостійно розробляти нові принципи менеджменту, шляхи розвитку, вирішувати свої проблеми. І насамперед, від того, наскільки працівники ЗВО зацікавлені якісно здійснювати свою роботу, залежить успіх сьогочасних перетворень у виші.

Від професійної освіченості керівників вищої школи, професорсько-викладацького персоналу, їхнього особистого відношення до розв'язання різних проблем розвитку освіти, від рівня їх підготовки залежить наступне реформування системи вищої освіти у найближчій та віддаленій перспективі цілком.

Відсутність внутрішнього відновлення кадрів, старіння викладацького складу є найгострішою проблемою ЗВО, як системи вищої освіти в цілому. Залишається небезпека цілком утратити вагому викладацьку школу, яка створювалася десятиліттями у вітчизняних вузах.

Таким чином з'явилася необхідність розшуку дієвої системи мотивації молодих спеціалістів для залучення до науково-педагогічної діяльності.

Необхідно розробити програму, яка полягає в наступному:

- належне підвищення заробітної плати;
- укладання контракту із молодим спеціалістом без конкурсного обрання на посаду викладача;

- направлення на стажування по обраному науковому напрямку;
- допомога у рішенні соціальних питань;
- надання позики для погашення витрат, пов'язаних з захистом дисертації і т.д.

Отже, запропоновані інноваційні заходи зі стимулювання підвищення кваліфікації НПП дадуть позитивний ефект, так як підвищиться зацікавленість персоналу у результатах роботи, а отже якість і ефективність їхньої діяльності, що відобразиться на підготовці здобувачів НМетАУ.

Мотивація діяльності НПП ЗВО багато в чому інакша, ніж просто отримання плати за виконані послуги (див. підрозділ 1.3). Особливо істотним стимулом являється професійне визнання колег, тобто тих, хто придатний оцінити наукову компетентність і інтелектуальний потенціал. Це є умовою збереження автономії наукової та викладацької професії, а також засобом внутрішнього саморегулювання і контролю. Наукове звання і вчений ступінь, що присвоєнні науковим співтовариством професіоналів з відповідної спеціальності є результатом кваліфікаційної оцінки науково-педагогічної особистості.

Таким чином, неможливо досягнути поставлених цілей з робітниками, позбавленими мотивації. В таблиці 3.1 представлені фактори, які впливають на мотивацію співробітників ЗВО, якими слід стимулювати і залучати людей, та які мають існувати в атмосфері вишу, щоб робота в ньому приваблювала не лише зарплатою. Отже, здійснення стратегічного управління мотивацією, яке включає базу знань про методи, цілі мотивації та способи їхнього досягнення потрібне для ефективного управління ЗВО. Реалізація реформи системи освіти вимагає необхідність значного покращання соціального самопочуття НПП, всіх учасників навчального процесу. Виникла потреба коректування існуючих та формування нових державних суспільних гарантій для працівників закладів освіти, перегляду механізмів реалізації гарантій з врахуванням ринкових відносин та завдань

раціонального використання існуючих фінансових та матеріальних ресурсів. Слід оновити роль оплати праці співробітників вищої освіти як базового джерела доходів, яке забезпечують їм достойне життя, та підготувати соціально-економічні умови, які гарантують доступність всіх рівнів освіти представникам малозабезпечених прошарків населення.

Таблиця 3.1

Фактори, які впливають на мотивацію НПП (складено автором на основі [5, 7, 27])

Пов'язані з людьми	Пов'язані з роботою	Умови виконання роботи	Визнання і заохочення	Роль та якість менеджменту
✓ Культурна база, особистий характер. ✓ Інтелектуальні здібності. ✓ Особистий інтерес. ✓ Індивідуальні, сімейні умови поза роботою.	✓ "Зворотний зв'язок" про здійснення роботи. ✓ Відповідальність та самостійність у роботі. ✓ Інтеграція, цілісність діяльності. - Значимість роботи для закладу освіти. - Розмаїтість роботи	✓ Культурні умови (організаційна культура). ✓ Суспільні умови (система зв'язків). - Фізичні умови.	✓ Моральна зацікавленість ✓ Матеріальна зацікавленість	✓ Чесність, справедливість. ✓ Комунікативність. ✓ Погодженість, послідовність компетентність, професіоналізм. ✓ Рішучість. ✓ Прихильність.

До наступного переліку можна звести сукупність пропозицій стосовно розвитку кадрового потенціалу закладу освіти:

- стимулювання НПП до наукової діяльності;
- прозора державна політика у сфері освіти;
- чіткі нормативи обов'язків та прав НПП різних рівнів кваліфікації;
- підвищення статусу вченого ступеня та наукового знання;
- наявність та підтримка у вищі наукових напрямків;
- наявність на чолі ЗВО, деканату, кафедри творчого керівника;
- конкурсний відбір викладацьких кадрів;
- індивідуальна робота завідувачів кадрами;
- перехід закладів освіти у режим творчості;

- обговорювання робочих навчальних програм та викладацької практики, проведення методологічних семінарів;
- внутрішня атестація викладачів;
- участь в розробці навчально-методичних документів всіх співробітників кафедри; організація постійно діючих семінарів, нарад з наукових проблем;
- проведення відкритих занять і їхнє обговорення;
- підвищення зацікавленості НПП у викладанні;
- налагодження зворотного зв'язку НПП зі студентами; зростання фінансування методичної роботи;
- активне публікування навчальної літератури;
- розширення доступу до актуальної наукової інформації;
- перепідготовка викладачів;
- залучення до наукової практики талановитої молоді;
- забезпечення молодим кадрам можливості реального росту; стажування викладачів;
- наукові відрядження;
- забезпечення НПП методичною літературою;
- соціальний захист викладачів;
- розширення матеріальних перспектив для здійснення наукових контактів і зв'язків, зокрема міжнародних;
- моральне заохочення (грамоти Міністерства, дипломи, нагороди та ін.);
- поліпшення умов праці співробітників;
- матеріальна винагорода за публікації та розробки;
- моральний клімат в колективі;
- прирівнювання викладачів державних ЗВО до держслужбовців за матеріальним забезпеченням;
- адекватна система морального і матеріального стимулювання.

Здійснення цих заходів здійснення тільки при вдосконаленні усієї системи управління НПП ЗВО. На рисунку 3.1 представлена стратегічна концепція управління персоналом НМетАУ.



Рис. 3.1. Схема стратегічної концепції управління персоналом НМетАУ

Стратегічне планування у ЗВО є важливим фактором у виконанні співробітниками основних своїх завдань. Стратегічне планування дає можливість збагнути кожному члену громади основну мету та засоби її досягнення. Надтерміновими стратегічними напрямками та пріоритетами у процесі вдосконалення управління НПП в НМетАУ повинні стати:

1. Створення системи оцінки діяльності НПП НМетАУ з акцентом на підвищенні професіоналізму викладацьких кадрів і якості навчання.
2. Забезпечення підвищення кваліфікації, навчання і професійного росту керівних кадрів НМетАУ від низинного до вищого рівня.

3. Розробка системи оцінювання інтелектуальної діяльності НПП НМетАУ з акцентом на підвищення наукового рівня персоналу.

4. Формування якісно нової системи мотивації праці та оплати персоналу відповідно до індивідуальних показників педагогічної, наукової, організаційної діяльності викладача.

5. Збільшення обсягів коштів, що спрямовані на здійснення науково-дослідних робіт, реалізація програм технічного переоснащення методичної та наукової бази НМетАУ.

Перспектива впровадження зазначених стратегій та трансформація їх у практичні дії ймовірна при умові розроблення дієвого організаційного механізму здійснення поставлених завдань, який дозволить перемінити зміст управлінських та виробничих відносин в межах НМетАУ.

Система соціального захисту соціальних гарантій і мотивації праці має першочергове значення в концепції управління персоналом. Зміни не будуть діяти без зміни заплати з інтелектуальної праці. Ніякі кадрові реформи не зможуть змінити ситуації з кадрами, якщо вони будуть містити незабезпечені декларації.

Оплата праці кожного НПП має прийматися у прямій залежності від об'єму його роботи за індивідуальним планом в годинах та якості її виконання, від досягнень у науковій роботі, від внеску у розвиток науково-методичного забезпечення освітнього процесу, від займаного рейтингового місця з оцінки колег і студентів тощо.

Виробничо-економічні відносини зобов'язані мати фінансовий, нормативний та організаційний аспекти діяльності.

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

Нормативний аспект визначає розробку положень, які регулюють виробничо-економічні відносини. Наказ або положення, що прийняте Вченою Радою НМетАУ, стає внутрішнім нормативним актом, який враховує інтереси усіх суб'єктів відносин. Це ж регламентує керування об'єктами виробничо-економічних взаємозв'язків.

Організаційний аспект розкриває підпорядкованість, склад учасників виробничо-економічних взаємозв'язків, їхні права, відповідальність, обов'язки.

Таким чином, необхідне створення в НМетАУ ефективної системи оплати праці, яка дозволила б, перш за все, більш оптимально застосовувати і без того обмежені й недостатні кошти з бюджету; раціонально розподіляти кошти між структурами НМетАУ, а також, залучати додаткові джерела фінансування на оплату праці персоналу.

У межах встановленого і затвердженого штатного розкладу (Додаток А) керівні структури НМетАУ можуть встановлювати доплати і надбавки до посадових окладів працівників у залежності від якості та обсягу додатково виконуваної роботи.

Заробітна платня НПП всіх категорій не обмежується максимальними розмірами і складається із:

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

Ставка або посадовий оклад виплачується співробітнику НМетАУ за виконання функціональних обов'язків, що передбачені посадовою інструкцією і трудовим договором (контрактом).

Посадові оклади НПП ЗВО України, що визначені на базі розмірів посадових окладів науково-педагогічних працівників для вищих навчальних закладів III – IV рівня акредитації відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України № 557 від 26.09.2005 р. За останні роки наказ отримав певні доповнення стосовно

збільшення окладів науково-педагогічних працівників, утім це підвищення не задовольняє собівартості інтелектуальної праці та мало допомагає підвищенню рівня освіти та науки у ЗВО;

2. Доплат:

- за поєднання професій, які встановлюються розпорядженням по ЗВО відповідно до встановленої форми із наявних у підрозділі (на кафедрі) вакантних ставок.

- за збільшення об'єму робіт, яка встановлюється співробітникам, що тимчасово замінюють відсутніх працівників, розпорядженням по ЗВО згідно з установленою формою.

Доплата також встановлюється за виконання видів праці, умови яких відрізняються від звичайних функціональних обов'язків, так наприклад: робота в поза нормований час, поєднання професій, у святкові дні, у нічний час й ін. Умови виплати доплат і їх розмір встановлюються ЗВО самостійно. При цьому розміри цих доплат не мають бути нижче затверджених законодавством;

3. Надбавок, встановлених у законодавчому порядку:

- за займану посаду професора - 60% від встановленого окладу;
- за займану посаду доцента - 40% від встановленого окладу;
- за роботу в небезпечних умовах праці (від встановленого посадового окладу – від 6 до 24 %), яка надається на підставі обґрунтованого представлення керівника структурного підрозділу щорічно. Керівник готує проект наказу на встановлення надбавок у певному порядку та після підписання його ректором надає в бухгалтерію для реалізації відповідних нарахувань та виплат за роботу в шкідливих умовах праці. Наказ діє протягом календарного року, по завершенні якого підлягає перегляду;

- за науковий ступінь доктора наук, встановленого законом;
- за науковий ступінь кандидата наук, встановленого законом;

- за звання члена-кореспондента Академії наук, встановленого законом,;
- за звання дійсного члена академії наук, встановленого законом;
- за виконання обов'язків декана факультету – відсоток від встановленого посадового окладу;
- за виконання обов'язків заступника декана – відсоток від встановленого посадового окладу.
- за завідування кафедрою – відсоток від установленого посадового окладу.

Надбавки виконання обов'язку декана, за завідування кафедрою, встановлюються наказом ректора після обрання на відповідні посади. Надбавки заступникам декана встановлюються по представленню декана факультету наказом ректора;

4. Надбавок стимулюючого характеру. Надбавки стимулюючого характеру встановлюються на підставі обґрунтованого представлення керівника підрозділу, який готує проект наказу та затверджує його в ректора.

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

- заохочення персоналу НМетАУ у зв'язку з ювілейними датами чи при звільненні, за підсумками проведених конкурсів, у зв'язку з виходом на пенсію (на підставі колективного договору);
- заохочення за рейтинговими підсумками НМетАУ за високі показники у роботі з підготовки кадрів, розвитку матеріально-технічної бази кафедр і факультетів. Порядок формування та витрати фонду оплати при позабюджетному фінансуванні праці змінюються. Джерелами позабюджетного фонду можуть бути:
 - надходження від здачі в оренду земельних ділянок і основних фондів;
 - кошти, які надходять за підвищення кваліфікації, перепідготовку і підготовку фахівців на комерційній основі;

- кошти від надання додаткових освітніх та посередницьких послуг;
- виторг від реалізації наукової продукції та навчально-методичної літератури;

- добровільні внески фізичних і юридичних осіб
- спонсорська допомога;
- кошти від надання платних послуг населенню.

На підставі кошторисів позабюджетні кошти можуть витрачатися на:

- оплату праці співробітників;
- розвиток наукових досліджень;
- поточний і капітальний ремонт будинків, устаткування і споруд;
- на встановлення премій і доплат, надбавок стимулюючого характеру;
- матеріально-технічне забезпечення кафедр;
- оплату комунальних та поточних витрат;
- витрати на відрядження;
- оплату витрат за підвищення кваліфікації працівників;
- соціальні виплати;
- представницькі витрати;
- на виплату посадових окладів для працівників підрозділів, які цілком знаходяться на позабюджетному фінансуванні, що створюються в ЗВО за рішенням Вченої ради;

- на оплату додаткової праці, яка не входить в обсяг прямих обов'язків робітника даного підрозділу;

- на оплату праці позаштатних співробітників (у тому числі студентів)
- видавничу діяльність.

У встановленому у НМетАУ порядку оформляються виплати даного характеру. З врахуванням фінансового стану НМетАУ щорічно на Вченій раді

визначаються основні напрямки витрат позабюджетних надходжень з централізованого фонду ЗВО, які затверджуються наказом ректора.

Проблема пошуку об'єктивних та достовірних критеріїв, які визначають ефективність праці НПП, за час існування вітчизняних закладів вищої освіти постійно знаходилася у центрі уваги організаторів освітнього процесу та вузівської громадськості. Однак, загальноприйнятих та надійних критеріїв, які оцінюють діяльність НПП в даний час не існує. Просте виявлення недоліків в роботі та покарання за це не повинне бути метою проведення оцінки. Основне завдання цієї процедури - покращення якості роботи конкретної особи і через це здобуток більш широких цілей - покращення якості освітніх програм, до яких залучені оцінювані люди, та в цілому досягнення нової якості праці всієї організації. При зазначеному підході мова буде вестися про напрямки подальшої праці з поліпшення якості діяльності. В цьому випадку людина із об'єкта процесу оцінювання стає в якомусь сенсі суб'єктом процесу та одержує можливість здійснювати активну участь у оцінці самого себе. Виконаний в ході кваліфікаційного дослідження контент аналіз наукових публікацій, дисертаційних робіт і нормативних документів по проблемам оцінки ефективності професійної діяльності науково-педагогічного персоналу ЗВО, а також положень ліцензійних умов провадження освітньої діяльності [72] дозволив сформулювати критерії ефективної діяльності та їх коефіцієнти вагомості для подальшого матеріального стимулювання (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Показники ефективності діяльності НПП з їх коефіцієнтами вагомості

№ п\п	Показник	Принцип оцінювання	Вага показника
1. Виконання ліцензійних, акредитаційних показників освітньої діяльності та методичної роботи			
1.1	Участь у ліцензійних та акредитаційних процесах	за одиницю	0,04
1.2	Кількість виданих підручників, навчальних посібників з грифом Академії	за одиницю	0,05
1.3	Кількість виданих монографій	за одиницю	0,07

Закінчення табл. 3.2

№ п\п	Показник	Принцип оцінювання	Вага показника
1.4	Кількість виданої іншої навчально-методичної літератури	за одиницю	0,02
2. Ефективність педагогічної діяльності			
2.1	Застосування сучасних педагогічних технологій, авторських методик викладання	за одиницю	0,03
2.2	Тематичне оформлення аудиторій, стендів, створення муляжів, тренажерів, вдосконалення матеріально-технічної бази кафедри або вузу	за одиницю	0,02
2.3	Оцінка за 100-бальною шкалою НПП за результатами відкритих лекцій та майстер-класів		
	2.3.1 середній рівень	60-80 балів	0,02
	2.3.2 високий рівень	80-100 балів	0,05
3. Наукова та публікаційна результативність			
3.1	Захищено дисертацію на здобуття наукового ступеня:		
	3.1.1 кандидата наук	за одиницю	0,08
	3.1.2 доктора наук	за одиницю	0,10
3.2	Одержання атестата:		
	3.2.1 доцента, старшого наукового співробітника	за одиницю	0,08
	3.2.2 професора	за одиницю	0,10
3.3	Отримано патентів:		
	3.3.1 вітчизняних	за одиницю	0,03
	3.3.2 закордонних	за одиницю	0,05
3.4	Кількість поданих заявок на патент	за одиницю	0,02
3.5	Опубліковано наукових робіт:		
	3.5.1 статей у виданнях, що входять до бази даних SCOPUS та Web of Science	за одиницю	0,04
	3.5.2 вітчизняних статей у виданнях, що не входять до бази даних SCOPUS та Web of Science	за одиницю	0,02
	3.5.3 закордонних статей у виданнях, що не входять до бази даних SCOPUS та Web of Science	за одиницю	0,03
	3.5.4 статей спільно із студентами	за одиницю	0,02
	3.5.5 матеріали конференцій та тези доповідей	за одиницю	0,01
4. Здійснення заходів, спрямованих на розвиток позанавчальної діяльності			
4.1	Залучення до науково-дослідної роботи студентів (публікації, участь у науково-дослідній роботі, конференціях, наукових школах і т.д.).	за 1 студента	0,03
4.2	Організація факультативів, гуртків, занять, секцій тощо	за одиницю	0,06
4.3	Фіксовані виступи (доповіді, лекції і т.п.) на конференціях, міжкафедральних нарадах, навчально-методичних зборах, семінарах	за одиницю	0,02

Для визначення коефіцієнтів вагомості для показників ефективності діяльності НПП був обраний метод експертної оцінки.

Метод експертних оцінок – це використання інформації, отриманої від фахівців, її збір, узагальнення та аналіз за допомогою спеціальних процедур і математичних методів.

В якості експертів були обрані сім членів Вченої Ради НМетАУ. В дослідженні була обрана бальна система оцінювання із заданого інтервалу (від 1 до 10), показники оцінювання приймалися взаємно незалежними. Опитування здійснювали за допомогою анкет.

Далі здійснювали обробку та аналіз результатів опитування. Оцінки, отримані від експертів, можуть розглядатися як випадкова змінна, розподіл якої відображає думки експертів про ймовірність того чи іншого вибору події (фактору). Тому для аналізу розкиду і узгодженості оцінок експертів застосовуються узагальнені статистичні характеристики - середні та міри розкиду:

- середнє значення X_{jcp} ;
- середнє квадратичне відхилення σ_j ;
- варіаційний розмах R;
- ваговий коефіцієнт важливості критерію $W_j = \frac{X_{jcp}}{\sum X_{jcp}}$
- коефіцієнт варіації $V_j = \frac{\sigma_j}{X_{jcp}}$.

Результати обробки даних результатів опитування наведено в таблиці 3.3. Дані показують, що наукова та публікаційна результативність НПП оцінюється найвищими балами, тому саме цьому виду діяльності потрібно приділяти найбільшу увагу при підвищенні та стимулюванні ефективності діяльності викладача.

Таблиця 3.3

Результати експертного оцінювання показників ефективності НПП

E/K	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3.1	2.3.2	3.1.1	3.1.2	3.2.1	3.2.2	3.3.1	3.3.2	3.4	3.5.1	3.5.2	3.5.3	3.5.4	3.5.5	4.1	4.2	4.3	
E1	3	7	8	2	4	2	2	4	8	10	7	9	2	4	2	4	2	3	2	1	2	6	2	
E2	5	5	6	2	2	2	2	5	7	10	8	10	3	6	2	3	2	3	2	2	2	5	2	
E3	5	4	9	1	3	2	3	7	8	10	7	10	4	5	2	3	1	2	1	1	3	7	2	
E4	4	7	5	3	4	3	2	5	7	10	9	10	4	5	2	4	2	3	2	1	3	7	3	
E5	4	6	7	2	4	1	1	3	9	10	7	10	2	4	1	4	2	2	1	1	2	5	2	
E6	3	3	6	3	3	3	3	6	7	9	8	9	2	3	1	5	3	4	2	1	3	4	1	
E7	2	4	8	2	3	3	2	6	8	10	7	10	3	5	2	4	2	3	2	1	2	5	2	
Xjcp	3,71	5,14	7,00	2,14	3,29	2,29	2,14	5,14	7,71	9,86	7,57	9,71	2,86	4,57	1,71	3,86	2,00	2,86	1,71	1,14	2,43	5,57	2,00	96,42857
R	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	
Wj	0,04	0,05	0,07	0,02	0,03	0,02	0,02	0,05	0,08	0,10	0,08	0,10	0,03	0,05	0,02	0,04	0,02	0,03	0,02	0,01	0,03	0,06	0,02	1
sj	1,11	1,57	1,41	0,69	0,76	0,76	0,69	1,35	0,76	0,38	0,79	0,49	0,90	0,98	0,49	0,69	0,58	0,69	0,49	0,38	0,53	1,13	0,58	
s2	1,24	2,48	2,00	0,48	0,57	0,57	0,48	1,81	0,57	0,14	0,62	0,24	0,81	0,95	0,24	0,48	0,33	0,48	0,24	0,14	0,29	1,29	0,33	
Vj	30%	31%	20%	32%	23%	33%	32%	26%	10%	4%	10%	5%	31%	21%	28%	18%	29%	24%	28%	33%	22%	20%	29%	

На кроці обробки думок експертів важливо оцінити ступінь узгодженості цих думок. Для випадку, коли обрана бальна шкала оцінок часто використовують коефіцієнт варіації. Коефіцієнт варіації характеризує однорідність сукупності, щоб зробити висновок про типовість або нетиповість розрахованої середньої величини.

Статистична сукупність вважається однорідною по даній кількісній ознаці, якщо коефіцієнт варіації не перевищує 33% (для розподілів, близьких до нормального розподілу) [72]. З огляду на порогове значення коефіцієнта варіації, можна зробити однозначний висновок про однорідність даної сукупності та узгодженість думок експертів.

Правила розрахунку змінної частини доплати для НПП за методикою розрахунку ефективності діяльності викладача.

1. Розрахунок індивідуального підсумкового балу для кожного НПП:

1.1. Визначення індивідуальних показників ефективності діяльності згідно таблиці 3.2;

1.2. Отриманий результат множиться на ваговий коефіцієнт показника, що відображає важливість даного показника і його питома вага в загальній сумі балів;

1.3. Отримані значення підсумовуються за всіма показниками і визначається підсумковий бал;

1.4. Підсумковий бал множиться на коефіцієнт відповідної категорії НПП (таблиця 3.4). Ці коригування необхідні для збереження фактичних пропорцій стимулюючих доплат.

2. Розрахунок вартості одного балу.

2.1. Розраховується сумарний середньомісячний фонд додаткової частини заробітної плати НПП на черговий фінансовий рік в цілому по НМетАУ;

2.2. Підсумовуються всі підсумкові бали НПП (з урахуванням коригування на посадовий коефіцієнт);

2.3. Сумарний середньомісячний фонд додаткової частини заробітної плати НПП ділиться на отриману суму скоригованих підсумкових балів, тобто визначається вартість одного балу в гривні.

Таблиця 3.4

Коефіцієнти для категорій НПП (співвідношення величин стандартних стимулюючих виплат на сьогоднішній день, приведених до посади викладача)

Посада	Коефіцієнт
Асистент	1,00
Старший викладач	1,08
Доцент	1,23
Професор	1,31

3. Розрахунок величини змінної частини заробітної плати по кожному НПП:

3.1. Підсумковий бал по кожному НПП множиться на вартість балу;

3.3. Отримана сума приймається в якості «преміальної доплати за виконання цільових показників в минулому навчальному році» протягом чергового навчального року.

В роботі пропонується запровадити матеріальні негрошові стимули, а саме:

1) Надання робочого місця або персонального приміщення для роботи:

- робоче місце, обладнане оргтехнікою;
- персональне приміщення для роботи над науковими проектами, інноваційними розробками та ін.

2) Можливість отримання доходу від додаткової роботи (суміщення і сумісництво)

- дозвіл керівництва вузу до внутрішнього суміщення;
- лояльність керівництва до сумісництва.

3) Інтенсивні курси іноземної мови для підготовки до складання екзамену В2 силами викладачів кафедри перекладу та іноземних мов.

Відповідно Наказу Міністерства освіти і науки України №13 від 14.01.2016 р. [73], що визначає механізм присвоєння науковим і науково-педагогічним працівникам вчених звань (професора, доцента та старшого дослідника), одним з критеріїв оцінки їх науково-педагогічної або наукової діяльності є наявність сертифікату відповідно до Загальноєвропейської рекомендації з мовної освіти (на рівні не нижче B2) з мов країн Європейського Союзу. Тому запровадження мовних курсів для НПП НМетАУ є актуальною ініціативою.

4) Можливість отримання матеріальної вигоди (% від суми гранту, договору) за залучення до вузу грантів і госпдоговору:

- додатковий заробіток;
- задоволення професійного інтересу;
- поділ стратегічних інтересів вузу.

5) Можливість використання сучасного обладнання для наукових розробок і ведення навчального процесу:

6) Можливість користування об'єктами соціального призначення вузу (службове житло, спорткомплекс, база відпочинку).

7) Соціальна турбота керівництва про працівників:

- безкоштовне навчання (або з частковою оплатою) дітей співробітників у НМетАУ;
- позики на різні потреби співробітникам.

Також пропонується застосовувати нематеріальні стимули:

1) Турбота керівництва про якість навчання та іміджу вузу, слідування сучасним методам управління:

- допомога в узгодженні роботи викладача з вимогами СМЯ;
- можливість участі викладача в реалізації програм розвитку вузу, факультету, спеціальності.

2) Залучення в систему управління навчальним закладом:

- реальна можливість участі в управлінні НМетАУ;
- почуття причетності до діяльності ЗВО;
- доступність вищого керівництва для вирішення робочих питань;
- дотримання корпоративних інтересів і культури.

3) Можливість роботи в престижному вузі:

- високий рейтинг навчального закладу;
- фінансова стабільність ЗВО;
- наявність СМЯ.

4) Можливість професійного зростання:

- сприяння в захисті дисертації;
- участь в наукових форумах (в т.ч. і зарубіжних);
- можливість стажування за кордоном, закордонних відряджень;
- періодичних курси підвищення кваліфікації;
- навчання по підвищенню педагогічної майстерності;
- навчання щодо вдосконалення іноземного мови.

5) Можливість кар'єрного зростання:

- займання посади в адміністрації НМетАУ;
- кадрова ротація в структурному підрозділі.

6) Об'єктивна оцінка праці та індивідуального вкладу в результати роботи всього колективу.

7) Суспільне визнання праці викладача:

- подяка, грамота від адміністрації;
- статті в газеті «Кадри металургії»;
- нагородження цінним подарунком.

8) Формування інтересу і відповідальності за виконувану роботу.

9) Наявність наукової школи:

- можливість ведення наукової роботи та захисту дисертацій;

- отримання грифу Академії на навчальний посібник;
- популярність викладача як професіонала, вченого;
- участь Всеукраїнських і зарубіжних наукових конференціях;
- отримання грантів.

10) Можливість укладення з викладачем індивідуального контракту на роботу.

11) Можливість роботи за індивідуальним графіком з дозволу адміністрації.

12) Можливість використання нових методик і технологій у викладанні:

- використання сучасних методик в навчальному процесі;
- моральні задоволення від використання сучасних методів.

13) Зацікавленість в наборі студентів:

- джерело додаткових коштів на загальний розвиток НМетАУ;
- забезпечення учбового навантаження на новий навчальний рік.

14) Задоволення від злагодженої роботи всіх підрозділів НМетАУ.

15) Можливість мати стабільну і соціально значиму роботу:

- соціальна захищеність співробітника;
- престижність праці викладача.

16) Задоволеність моральним кліматом, сформованим в трудовому колективі.

17) Задоволеність морально-психологічною та професійною підготовкою майбутнього фахівця.

Запропонована система оцінювання є спробою узагальнити наявні рекомендації і методичні вказівки з метою встановити загальнодоступні для широкого кола НПП ЗВО критерії виміру їхнього рівня професійно-педагогічної майстерності. Вказані критерії оцінювання покликані виявити та заохотити професійну компетентність, науковий потенціал, ініціативність в роботі НПП тощо з метою постійного поліпшення якості діяльності.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Проведено розгляд та аналіз фінансово-економічного стану НМетАУ. Детальні звіти про фінансові результати та баланс за 2015-2019 роки наведено у Додатку Б.

Грошові надходження до НМетАУ за 2015-2019 роки приведені в таблиці 3.5. В таблицях 3.6 і 3.7 наведено структуру бюджетних та позабюджетних надходжень.

Таблиця 3.5

Грошові надходження до НМетАУ за звітний період

Категорія надходжень	Надходження за 2015 рік, тис. грн	Надходження за 2016 рік, тис. грн	Надходження за 2017 рік, тис. грн	Надходження за 2018 рік, тис. грн	Надходження за 2019 рік, тис. грн
Бюджетні	67682,2	81218,7	99411,2	100300	101503,4
Позабюджетні	32123,5	38567	42421,4	43620,5	45571,4
Усього	99805,7	119785,7	141832,6	143920,5	147074,8

Таблиця 3.6

Бюджетні надходження до НМетАУ

Статті надходжень	Надходження за 2015 рік, тис. грн	Надходження за 2016 рік, тис. грн	Надходження за 2017 рік, тис. грн	Надходження за 2018 рік, тис. грн	Надходження за 2019 рік, тис. грн
Заробітна платня	31366	37639,2	55826,1	60440,4	63329,9
Нарахування на з.п.	6900,5	8280,6	12188,2	13195,6	13824,7
Стипендії	17965,4	21558,5	19019,5	13149,9	6449,9
Комунальні і енергоносії	11450,3	13740,4	12377,4	13514,1	17898,9

В таблицях 3.8 і 3.9 наведено основні статті бюджетних та позабюджетних видатків. Бюджетні видатки відповідали бюджетним надходженням. Суми загальних видатків за звітний період наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.7

Позабюджетні надходження до НМетАУ

Статті надходжень	Надходження за 2015 рік, тис. грн	Надходження за 2016 рік, тис. грн	Надходження за 2017 рік, тис. грн	Надходження за 2018 рік, тис. грн	Надходження за 2019 рік, тис. грн
Контрактне навчання	12311,2	14774	16090,9	16230,6	14801
Інститут ІФН + НФ	2876,7	3452	3229,5	3158,5	3713,3
Навчання іноземних студентів	6517,8	7821,4	9397,2	8388	9649,2
Оренда та комунальні від оренди	2766,7	3320	1911,4	2573,9	3110
Гуртожиток	3499,1	4199,6	4879,9	5124,3	5280,6
Послуги з опалення	4152	5000	6912,5	8145,2	9017,3

Таблиця 3.8

Основні статті бюджетних видатків НМетАУ

Статті видатків	Видатки за 2015 рік, тис. грн	Видатки за 2016 рік, тис. грн	Видатки за 2017 рік, тис. грн	Видатки за 2018 рік, тис. грн	Видатки за 2019 рік, тис. грн
Заробітна платня і нарахування	38266,5	42919,8	68014,3	73636	77154,6
Стипендії, компенсаційні виплати, харчування	17965,4	21558,5	19019,5	13149,9	6449,9
Комунальні	11450,3	13740,4	12377,4	13514,1	17898,9

Таблиця 3.9

Основні статті позабюджетних видатків НМетАУ

Статті видатків	Видатки за 2015 рік, тис. грн	Видатки за 2016 рік, тис. грн	Видатки за 2017 рік, тис. грн	Видатки за 2018 рік, тис. грн	Видатки за 2019 рік, тис. грн
Заробітна платня і нарахування	19506	23400	26051,6	29149,4	34106
Комунальні	7250,3	8700	11864,9	15549,5	8345
Предмети і матеріали	642,7	1030	432,7	1025,7	523
Оплата послуг	1125,5	1350,6	1101,8	1469	957,1

Реклама, юридичні послуги	207,8	249,4	119,8	202	332,5
Придбання обладнання та інші	103	1310	102,4	98	132,4

Таблиця 3.10

Загальні видатки НМетАУ

Категорія видатків	Видатки за 2015 рік, тис. грн	Видатки за 2016 рік, тис. грн	Видатки за 2017 рік, тис. грн	Видатки за 2018 рік, тис. грн	Видатки за 2019 рік, тис. грн
Бюджетні	67682,2	82218,7	85672,8	92666	101503,4
Позабюджетні	28835,3	36040	40697,6	51432	45880,9
Усього	96517,5	118258,7	126370,4	144098	147384,3

За рахунок коштів ФСС з ТВП виплачено по листах непрацездатності у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами зумовленими похованням – 306,1 тис. грн. (2015 рік), 394,8 тис. грн. (2016 рік), 555,8 тис. грн. (2017 рік), 556,5 тис. грн. (2018 рік), 639,4 тис.грн. (2019 рік).

Академією нараховано та перераховано до бюджету за 2015-2019 роки обов'язкові платежі - це податки та збори (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Обов'язкові платежі

Категорії платежів	Платежі за 2015 рік, тис. грн	Платежі за 2016 рік, тис. грн	Платежі за 2017 рік, тис. грн	Платежі за 2018 рік, тис. грн	Платежі за 2019 рік, тис. грн
Прибутковий податок	8563,5	10276,2	14120,6	16538,5	18022,6
Військовий податок	741	889,2	1261,3	1375,8	1519,1
ПДВ	790,2	948,2	676	645	476,6
Податок на землю і воду	252,1	302,5	212,1	37,5	404,1
Єдиний внесок до Пенсійного Фонду України	11032,3	13238,7	17827,6	17903,3	21292,0
Усього	21379,1	25654,8	34097,6	30500,1	41714,4

Перелік фінансових і нефінансових активів академії наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Фінансові та нефінансові активи НМетАУ

Категорії активів	Вартість на 2015 рік, тис. грн	Вартість на 2016 рік, тис. грн	Вартість на 2017 рік, тис. грн	Вартість на 2018 рік, тис. грн	Вартість на 2019 рік, тис. грн
Фінансові активи	16319,8	16854,7	18711,5	27121,3	28281,6
– поточна дебіторська заборгованість	2707,8	3819,1	2915,4	7689,5	10337,4
– грошові кошти	12005	11500	14500	18100	16184,4
– запаси	1607	1535,6	1296,1	1331,8	1759,8
Нефінансові активи	136277,8	137618,4	151883	153222,9	147481,9
– первісна вартість	180102,6	184603,7	206876,3	216470,7	215412,9
– залишкова вартість основних фондів	124385,5	125410	139666	141031	135268,1
– знос	55717,1	59193,7	67210,3	75439,7	80144,8
– нематеріальні активи	11892,3	12208,4	12217	12191,9	12213,8

Аналізуючи фінансово-економічний стан НМетАУ, пропонується методика розрахунку фонду доплат, надбавок, премій, що дозволяє оптимально розподіляти кошти на мотивацію праці професорсько-викладацького персоналу.

Місячний фонд оплати праці для виплати надбавок за ефективність роботи НПП, визначених згідно запропонованої методики, встановлюється Вченою Радою НМетАУ на початку року по даним фінансово-економічної діяльності та результатів оцінювання НПП за попередній період. Фонд оплати праці для виплати надбавок не змінюється протягом року.

На підставі представлених даних фінансово-економічної діяльності, можна запропонувати виділити 5000 тис. грн. з позабюджетних надходжень в фонд оплати праці для виплати надбавок. Сума підсумкових балів НПП, що були отримані при оцінці ефективності праці, дають змогу розрахувати вартість одного балу.

Наприклад, сума підсумкових балів НПП склала 1900, тоді вартість одного балу становить $5000000/1900=2630$ грн. Якщо викладач отримав в результаті

оцінювання (см. таблицю 3.2) 4,2 бали, то його річна надбавка складатиме $2630 \cdot 4,2 = 11046$ грн.

Надбавки і доплати до посадових окладів НПП у НМетАУ повинні встановлюватися з метою забезпечення найбільш повної відповідності заробітної плати кількості та якості їхньої праці.

Вищезгадані напрямки вдосконалення системи мотивації дозволять досягти повної відповідності між заробітною платою НПП вузів та їхньою працею і значною мірою удосконалять процес управління персоналом ЗВО.

Запропонована система мотивації НПП, направлена на стимулювання ефективною роботи викладачів, з чого слідує підвищення якості підготовки фахівців, на сьогодні є дуже актуальною і економічно далекоглядною. Оскільки, у 2020 році принцип розподілу державних коштів на фінансування вищих навчальних закладів України дещо змінився. Відтепер, згідно Постанови Кабінету Міністрів України №1146 від 24.12.2019 р. [75], воно пряму залежить від результатів роботи і буде здійснюватися за такими критеріями:

- 1) масштаб університету;
- 2) контингент;
- 3) регіональний коефіцієнт;
- 4) позиції у міжнародних рейтингах;
- 5) обсяг коштів на дослідження, які університет залучає від бізнесу чи з міжнародних грантів;
- 6) працевлаштування випускників (цей пункт буде враховуватися з 2021 року).

Тобто університети з кращими результатами діяльності отримують більше фінансування у порівнянні з бюджетом минулого року.

Таким чином, якщо брати в розрахунок обсяг бюджетного фінансування за 2019 рік (101503,4 тис. грн.), то впроваджуючи запропоновані заходи можна:

1) Покращити якість НПП, тим самим забезпечити поліпшення іміджу НМетАУ в очах абітурієнтів, що призведе до збільшення контингенту. Згідно [74] для закладів вищої освіти, в яких контингент осіб, які навчаються на умовах державного замовлення, становить 3000-5999 осіб, обсяг фінансування збільшується в 1,2 рази.

2) Покращити показник наукової діяльності НМетАУ, що визначається залежно від обсягу надходжень до спеціального фонду за результатами наукових та науково-технічних робіт за проектами міжнародного співробітництва, за результатами наукових і науково-технічних робіт за господарськими договорами та за результатами надання наукових послуг на одного науково-педагогічного працівника за основним місцем роботи (ОНП_і) у середньому за попередні три календарні роки. На сьогодні ОНП_і складає 3885,65 грн. Запропонована система мотивації дозволить збільшити показник ОНП_і до рівня 5001-10000 грн на одну особу, що, згідно вищезазначеної Постанови, призведе до збільшення державного фінансування в 1,3 рази.

3) Отримати показник міжнародного визнання НМетАУ (МВ) рівним 1,1 - для закладу вищої освіти, порядковий номер якого в одному з міжнародних рейтингів QS World University Rankings, The Times Higher Education World University Rankings або Academic Ranking of World Universities - World Top 500 Universities не перевищує 1000.

Нова система фінансування вищої освіти стимулює НМетАУ розвиватись та відповідати на запити ринку праці. Отримавши збільшене фінансування, можна вкласти ці кошти у підвищення якості. Наприклад, збільшити місячний фонд оплати праці для виплати надбавок за ефективність роботи НПП, що підвищить їхню мотивацію та покращить якість освіти у виші.

Таким чином, запропоновані стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом в процесі вдосконалення управління науково-педагогічним

персоналом у ЗВО призведуть до покращення якості освіти та розвитку ЗВО. Це дасть можливість отримати підвищене бюджетне фінансування ЗВО в подальшому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В кваліфікаційній роботі магістра визначено теоретико-методологічні аспекти управління персоналом вищих навчальних закладів, виконано аналіз сфери вищої освіти України, проаналізована діяльність Національної металургійної академії України, а також виконано розробку заходів з управління персоналом для підвищення ефективності діяльності закладу освіти, а саме:

- проаналізовано процес управління персоналом, його основні засади та принципи;
- досліджено основні компетенції, професійні якості, мотивація діяльності науково-педагогічного персоналу ЗВО, представлені методи оцінки діяльності персоналу;
- надана характеристика сфери вищої освіти та її головних проблем, визначено ресурси вищого навчального закладу, специфіку управління системою вищої освіти та управління персоналом в сфері вищої освіти;
- надано узагальнену характеристику НМетАУ, розглянуто основні напрямки діяльності, представлено узагальнені показники діяльності та аналіз фінансово-економічного стану НМетАУ;
- досліджено кадрову політику НМетАУ та існуючі методи її покращення;
- здійснено розробку заходів з управління професорсько-викладацьким персоналом НМетАУ, а саме: проведено аналіз факторів, що впливають на мотивацію персоналу ЗВО; сформульовані пропозиції щодо розвитку кадрового потенціалу ЗВО; визначено першочергові стратегічні напрямки і пріоритети в процесі вдосконалення управління професорсько-викладацького персоналу в НМетАУ; запропоновано критерії ефективної діяльності НПП та їх коефіцієнти вагомості; запропоновані матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення ефективності роботи НПП.

Вищезазначені заходи дозволять вдосконалити систему мотивації науково-педагогічного персоналу НМетАУ та значною мірою удосконалять процес управління персоналом закладу вищої освіти. Розроблені заходи дадуть можливість заохочувати персонал на підвищення професійної компетентності, наукового потенціалу, ініціативності в роботі з метою поліпшення якості освіти та ефективності діяльності ЗВО, і як наслідок, отримати підвищене бюджетне фінансування в подальшому.

Запропоновані в роботі заходи вдосконалення управлінням НПП доцільно впровадити у ЗВО України для підвищення ефективності діяльності, що в результаті призведе до соціально-економічного розвитку держави.

ДОДАТКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. . Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
2. Михайлова Л. І. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
3. Боровик Т. М. Менеджмент персоналу/ Т. М. Боровик. – Черкаси, 2009 р. – 228 с.
4. Рульєв В. А. Управління персоналом: Навч. посіб / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К.:КОНДОР, 2012. – 324 с.
5. Hasty R. Retail management [Text] / R. Hasty. – New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006. – 520 с.
6. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. / С. А. Шапиро. – М.: Гросс Медиа, 2005. – 304 с.
7. Жильченкова В. В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління [Текст] : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / В. В. Жильченкова ; Донецький національний ун-т. – Донецьк, 2000. – 20 с.
8. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управлением развития организации». Модуль 16 / С. К. Мордовин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
9. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами [Текст] / Л. Лазаренко // Персонал. – 2009. – №1. – С. 53–56.
10. Санталайнен Т. Управление по результатам. / Т. Санталайнен, Э. Воутileyнен, П. Порейне. – М.: Прогресс Универс, 1993. – 214 с.
11. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Ландсман //

Державне будівництво. – 2012. – № 2. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/jpdf/DeBu_2012_2_38.pdf

12. Маркова С. В. Управління персоналом / С. В. Маркова, О. М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.

13. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.

14. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Й. Хентце, Й. Метцнер; пер. с нем. Г. А. Рахманина. - М.: Международные отношения, 2007. – 664 с.

15. Виноградський М. Д. Управління персоналом. [Текст] : навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

16. Маннапов Р. Г. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг. Научные основы формирования и развития. Монография / Р. Г. Маннапов, Л. А. Берешева. – М.: МАКС Пресс, 2011. – 176 с.

17. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

18. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.

19. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.

20. Пічугіна Т. С. Управління персоналом: сучасні підходи до визначення сутності поняття / Т. С. Пічугіна, Д. В. Васильєва // С. 533-540. [Електронний ресурс] - Режим доступу : http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:q2E4MK0mZnEJ:irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/

cgiiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26I
 MAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/esprstp_2011_1_78.pdf
 f+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua

21. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

22. Музыченко В. В. Мастер-класс по управлению персоналом / В. В.Музыченко. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. – с. 279.

23. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. – 312 с.

24. Александрова Т. Г. Управление персоналом : методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова. - Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.

25. Побережна Г. Р. Менеджмент персоналу малих та середніх підприємств АПК [Текст] : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Г. Р. Побережна; Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 2001. – 19 с.

26. Guest D. E. Personnel and HRM: can you tell the difference? / D. E. Guest. - Personnel Management. – 1989. – January. – pp. 48–51.

27. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

28. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курский держ. ун-т, 2008. – Режим доступа: <http://scientific-notes.ru/pdf>.

29. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. – 292 с.
30. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В. П. Галенко. – СПб.: СПбУЭФ, 1994. – 54 с.
31. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
32. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту / Т. І. Сергієнко // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2012. – № 51. – С. 101–107.
33. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
34. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Горбачова Ірина Володимирівна ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. – Житомир, 2011. – 20 с.
35. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
36. Балановська Т. І. Менеджмент персоналу в АПК України [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Т. І. Балановська; Національний аграрний ун-т. – К., 1999. – 19 с.
37. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.

38. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
39. Корнелиус Н. HR-менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. А. В. Теплых. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
40. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу / М.І. Мурашко. – Київ: Знання, 2006. – 311 с.
41. Згуровський М. Інноваційний розвиток суспільства на основі вдосконалення освіти і науки як продуктивної сили розвитку економіки / М. Згуровський // Економіст, 2005. – №4. – С. 36-37.
42. Равен Дж. Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения, перспективы: Пер. с англ., Изд. 2-е, испр. / Дж. Равен. – М.: Когито-Центр, 2001. – 142 с.
43. Татур Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста / Ю.Г. Татур // Высшее образование сегодня, 2004. – № 3. – С. 20 – 26.
44. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования / М.А. Холодная. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.
45. Пометун О.М. Компетентнісний підхід – найважливіший орієнтир розвитку сучасної освіти / О.М. Пометун // Рідна школа, 2005. – № 1. – С. 60 – 65.
46. Недашківська Т. Професійна компетентність та компетенції державного службовця: об'єм термінологічного значення понять /Т. Недашківська // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 2008. – № 1. – С. 73 – 81.
47. Щербань П. Мистецтво управління – це передовсім мистецтво бути чесни / П. Щербань // Освіта і управління, 1998. – Т.2, № 4. – С. 83-85.

48. Алексеева Т. Э. *Мотивация профессионально-педагогической деятельности педагога - акмеологический подход* / Т.Э. Алексеева // Вестник ТвГУ. Серия: Педагогика и психология, 2009. – №3. – С. 120-126.
49. Васильев Ю.С. Экономика и организация управления вузом. Учебник / Ю.С. Васильев, В.В. Глухов, М.П. Федоров. – СПб.: Издательство «Лань», 2001. – 544 с.
50. Резник С. Д. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений / С. Д. Резник, О. А. Сазыкина // Университетское управление: практика и анализ, 2008. – № 4. – С. 57–61.
51. Лузік Е.В. Професійна компетентність викладача вищого технічного навчального закладу як домінуюча умова ефективності підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності / Е.В. Лузік, А.В. Полухін // Вища освіта України: теоретичний та науково-практичний часопис. – Київ; Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2010. - №1. – Додаток 1. – Тематичний випуск: «Наука і вища освіта в Україні: технології взаємодії». – С. 160-170.
52. Алексеева Л. П. Интеграционные процессы в образовании и профессионализм преподавателей высшей школы / Л. П. Алексеева, Н. С. Шаблыгина. – М.: НИИВО, 2003. – Вып. 10. – 52 с.
53. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
54. Столяренко Л.Д. Психология и педагогика в вопросах и ответах / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. – 576 с.
55. Богдан Н. Н. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза / Н. Н. Богдан, Е. А. Могилёвкин // Университетское управление, 2004. – № 3. – С. 89–97.

56. Резник С. Д. Кто становится преподавателем: мотивы выбора педагогической деятельности в вузе / С. Д. Резник, О. А. Вдовина // Университетское управление: практика и анализ, 2015. – № 3. – С. 112-119.

57. Макаренко Н. Особенности мотивационной деятельности в условиях инновационного обучения / Н. Макаренко, С. Устименко // Zeszyty Naukowe Panstwowej Wyzszej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, 2015. – Nr 17(4). – р. 39-52.

58. Резник С. Д., Игошина И. А., Резник В. С. Управление личной карьерой / С. Д. Резник, И. А. Игошина, В. С. Резник. – М.: Логос, 2005. – 268 с.

59. Приходько Т. П. Мотивація професійного самовдосконалення викладача економічного напрямку як складова його готовності до педагогічної діяльності у вищій школі / Т.П. Приходько // Ефективна економіка, 2012. – № 3. – с. 116-127.

60. Гура О. І. Професіограма викладача вищого навчального закладу як основа його професійної підготовки / О.І. Гура // Социальные технологии. Актуальные проблемы теории и практики. Международный межвузовский сборник научных работ, 2007. – Вып. 36. – С. 83-92.

61. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації /О. Д. Ситнік, О.А. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки, 2007. – № 11. – С.84 – 87.

62. Головань М. С. Сутність та зміст поняття “дослідницька компетентність” / М. С. Головань, В. В. Яценко // Теорія та методика навчання фундаментальних дисциплін у вищій школі: збірник наукових праць. Випуск VII. – Кривий Ріг: Видавничий відділ НМетАУ, 2012. – с. 55-62.

63. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч.посіб. /О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.

64. Борисова Е. Критерии оценки персонала / Е.Борисова // Персонал-микс, 2005. – № 2. – С. 15-19.

65. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. – К: КНЕУ, 2006. – 340 с.
66. Магура М. И. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : ЗАО "Интел-Синтез", 2002. – 191 с.
67. Егоршин А. Управление персоналом / А. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 1997. – 607с.
68. Управление современным образованием: социальные и экномические аспекты / Под. Ред. А.Н. Тихонова. – М.: Вита-пресс, 1998. – 256 с.
69. Васильев Ю.С. Экономика и организация управления вузом: Учебник / Ю.С. Васильев, В.В. Глухов, М.П. Федоров. – СПб.: Издательство «Лань», 2001. – 544 с.
70. Електронний ресурс: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
71. Електронний ресурс: <https://nmetau.edu.ua>
72. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності» №1187 від 30.12.2015. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text>.
73. Чмиленко Ф.О. Навчальний посібник з основ статистичної обробки аналітичного експерименту: Навчальний посібник / Ф.О. Чмиленко, Н.М. Смітюк. – Дніпропетровськ: РВВ ДНУ, 2013. – 60 с.
74. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Порядку присвоєння вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам» №13 від 14.01.2016 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0183-16#Text>
75. Постанов Кабінету Міністрів України «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності» №1146 від 24.12.2019 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#n18>