

УДК 37:339

А.М. Тугай,
А.Ф. Гойко,
М.А. Єлішевич,
С.Д. Криштоф,
О.І. Воронюк

МОТИВАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

АНОТАЦІЯ

Розкрито розроблену мотиваційну модель управління кадровим потенціалом структурних підрозділів вищого навчального закладу, направлену на підвищення рівня індивідуальної результативності основних видів його діяльності.

Ключові слова: вищий навчальний заклад, управління, кадровий потенціал, навчальне навантаження.

АННОТАЦИЯ

Раскрыта разработанная мотивационная модель управления кадровым потенциалом структурных подразделений высшего учебного заведения, направленная на повышение уровня индивидуальной результативности основных видов его деятельности.

Ключевые слова: высшее учебное заведение, управление, кадровый потенциал, учебная нагрузка.

ANNOTATION

Disclosed motivational model developed human resources management departments of higher education aimed at improving individual performance of its core activities.

Keywords: higher education, management, human resources, teaching load.

Ні для кого не секрет, що на сьогоднішній день на світовому ринку освітніх послуг лідирують ВНЗ США. Однією зі складових успіху вищої освіти в США є інтеграція науки і освіти. Провідні американські університети часто критикують за те, що їх професори – це, перш за все, дослідники, які не люблять і не вміють викладати. Для них

викладання лише спосіб отримання побічних заробітків для фінансування фундаментальних досліджень. Тим часом саме в ці ВНЗ прагнуть надходити кращі студенти зі всього світу, незважаючи на астрономічну плату за навчання. Представляється, що якість освіти сильно виграє від інтеграції з наукою. Українська освіта, в порівнянні з американською, має ряд недосконалостей: низька мобільність студентів і викладачів між ВНЗ, розробка програм навчання відповідно до державних стандартів, а не з потребами ринку праці, чітке розмежування освіти і наукових досліджень.

У контексті з зазначеним особливої актуальності набуває мотивація КП ВНЗ (кадрового потенціалу вищого навчального закладу) до підвищення результативності як викладацької, так і наукової діяльності.

З метою підвищення результативності наукової роботи КП структурних підрозділів ВНЗ, з одного боку, і рівня внутрішньої трудової мотивації персоналу – з іншого, запропоновано методичний інструментарій, що базується на мотиваційному підході до розподілу навчального та наукового навантажень серед викладачів кафедр.

Для наочності запропонований метод логічно проілюструвати на умовному прикладі. Припустимо, до складу аналізованої кафедри входить 5 професорів, 10 доцентів і 5 старших викладачів; весь персонал працює на одну ставку. Традиційно навчальне навантаження розподіляється наступним чином: на одну ставку професора припадає 600 годин на рік, на ставку доцента і старшого викладача відповідно 800 і 900 годин на рік (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл навчального навантаження серед викладачів кафедри

Посада	Індивідуальний обсяг навчального навантаження, год.	Чисельність, чол.	Загальний обсяг навчального навантаження, год.
Професор	600	5	3000
Доцент	800	10	8000
Ст. викладач	900	5	4500
Разом	-	20	15500

Припустимо, планований річний обсяг «освоєних» (проведених через касу ВНЗ) НДР затверджений у розмірі 4000 грн. для однієї людини (табл. 2).

Таблиця 2

Розподіл наукового навантаження серед викладачів кафедри

Посада	Індивідуальний обсяг наукового навантаження, грн.	Чисельність, чол.	Загальний обсяг НДР, грн.
Професор	4000	5	20000
Доцент	4000	10	40000
Ст. викладач	4000	5	20000
Разом	-	20	80000

Реалізація даного підходу передбачає послідовне виконання таких етапів:

1. Комплексна оцінка рівня внутрішньої трудової мотивації персоналу, сполучена з розрахунком рівнів мотивації до викладацької та науково-дослідної діяльності. Для оцінки правомірно використовувати базову методику, включивши в опитувальну анкету перелік мотивів до викладацької та наукової діяльності.

2. Розмежування КП кафедр ВНЗ на дві умовні категорії:

– «науковий персонал» – працівники з високим рівнем результативності наукової роботи, у яких рівень мотивації до наукової діяльності перевищує рівень мотивації до навчальної діяльності;

– «педагогічний персонал» – працівники, у яких рівень мотивації до викладацької діяльності перевищує рівень мотивації до наукової діяльності; мають високий рівень якості викладання і відносно невисокий рівень результативності наукової діяльності.

Виявлення пріоритетів трудової мотивації КП пов'язане з визначенням ступеня схильності персоналу до викладацької та наукової діяльності. З цією метою пропонується використовувати спеціально розроблену опитувальну анкету, що містить перелік основних компонентів наукової та навчально-методичної діяльності.

Припустимо, викладачі аналізованої кафедри розділилися на означені мотиваційні категорії наступним чином (табл. 3).

Таблиця 3

Розподіл викладачів кафедри на мотиваційні категорії

Посада	Кількість працівників кафедри, віднесених до аналізованої мотиваційної категорії, чол.	
	«викладацький персонал»	«науковий персонал»
Професор	2	3
Доцент	6	4
Ст. викладач	3	2
Разом	11	9

3. Визначення коефіцієнта перерахунку базового навчального навантаження в наукову для працівників кафедри, віднесених до мотиваційної категорії «науковий персонал»:

$$K_{пер.i} = \frac{V_i^{наук.р.}}{V_i^{навч.р.}}$$

де $V_i^{наук.р.}$ – індивідуальний обсяг встановленого базового наукового навантаження для працівника кафедри;

$V_i^{навч.р.}$ – індивідуальний обсяг встановленого базового навчального навантаження для працівника кафедри.

Необхідно відзначити, що в тому випадку, коли викладач працює на частку ставки, індивідуальний обсяг наукового навантаження встановлюється пропорційно цій частці.

Коефіцієнти перерахунку навантаження для працівників кафедри різних посадових категорій представлені в табл. 4.

Таблиця 4

Визначення коефіцієнта перерахунку навчального навантаження в наукову для працівників кафедри різних посадових категорій

Посада	Індивідуальний обсяг навчального навантаження, год.	Індивідуальний обсяг наукового навантаження, грн.	Коефіцієнт перерахунку
Професор	600	4000	6,7
Доцент	800	4000	5,0
Ст. викладач	900	4000	4,4

4. Встановлення працівникам, віднесеним до мотиваційної категорії «науковий персонал», мінімального рівня навчального

навантаження, рівного 0,25 ставки (табл. 5).

Таблиця 5

Розподіл навчального навантаження серед працівників кафедри, віднесених до мотиваційної категорії «науковий персонал»

Посада	Чисельність, чол.	Встановлюваний індивідуальний обсяг навчального навантаження, год.	Загальний обсяг навчального навантаження, год.
Професор	3	150	450
Доцент	4	200	800
Ст. викладач	2	225	450
Разом	9	–	1700

5. Визначення обсягу наукового навантаження для мотиваційної категорії працівників «науковий персонал», використовуючи визначений у п. 3 коефіцієнт перерахунку:

$$V_{н.п.і}^{наук.р.} = V_i^{наук.р.} + (V_i^{навч.р.} - V_{н.п.і}^{навч.р.}) \cdot K_{пер.і},$$

де $V_{н.п.і}^{наук.р.}$ – індивідуальний обсяг наукового навантаження, установлюваний для мотиваційної категорії співробітників «науковий персонал»;

$V_{н.п.і}^{навч.р.}$ – індивідуальний обсяг навчального навантаження, встановлений для мотиваційної категорії співробітників «науковий персонал».

Розподіл наукового навантаження серед працівників кафедри, віднесених до мотиваційної категорії «науковий персонал», представлено в табл. 6.

Таблиця 6

Розподіл наукового навантаження серед працівників кафедри, віднесених до мотиваційної категорії «науковий персонал»

Посада	Чисельність, чол.	Встановлюваний індивідуальний обсяг наукового навантаження, грн.	Загальний обсяг наукового навантаження, грн.
Професор	3	7000	21000
Доцент	4	7000	28000
Ст. викладач	2	7000	14000
Разом	9	–	63000

6. Визначення наукового навантаження для мотиваційної категорії працівників «викладацький персонал» шляхом розподілу обсягу, що залишився:

$$V_{в.п.і}^{наук.р.} = \frac{V_{в.п.}^{наук.р.}}{N_{в.п.}},$$

де $V_{в.п.і}^{наук.р.}$ – індивідуальний обсяг наукового навантаження, установлюваний для мотиваційної категорії співробітників «викладацький персонал»;

$N_{в.п.}$ – чисельність персоналу, який увійшов в позначену категорію;

$V_{в.п.}^{наук.р.}$ – загальний обсяг наукового навантаження, встановлений для мотиваційної категорії співробітників «викладацький персонал»:

$$V_{в.п.}^{наук.р.} = V^{наук.р.} - V_{н.п.}^{наук.р.},$$

де $V^{наук.р.}$ – загальний обсяг базового наукового навантаження викладачів кафедри;

$V_{н.п.}^{наук.р.}$ – загальний обсяг наукового навантаження, встановленого для мотиваційної категорії співробітників «науковий персонал».

Розподіл наукового навантаження серед працівників кафедри умовного прикладу, віднесених до мотиваційної категорії «викладацький персонал» представлено в табл. 7.

Таблиця 7

Розподіл наукового навантаження серед працівників кафедри, віднесених до мотиваційної категорії «викладацький персонал»

Посада	Чисельність, чол.	Встановлений індивідуальний обсяг наукового навантаження, грн.	Загальний обсяг наукового навантаження, грн.
Професор	2	1545	3090
Доцент	6	1545	9270
Ст. викладач	3	1545	4635
Разом	11	-	16995

7. Визначення навчального навантаження для мотиваційної категорії працівників «викладацький персонал».

Дану дію доцільно проводити в кілька етапів.

7.1 Визначення коефіцієнта співвідношень обсягу навчального навантаження для співробітників кафедри різних посадових категорій:

$$K_{доц.}^{навч.р.} = 1,00,$$

де $K_{доц.}^{навч.р.}$ – коефіцієнт співвідношень обсягу навчального навантаження для доцентів;

$$K_{проф.}^{навч.р.} = \frac{V_{проф.і}^{навч.р.}}{V_{доц.і}^{навч.р.}},$$

де $K_{проф.}^{навч.р.}$ – коефіцієнт співвідношень обсягу навчального навантаження для професорів;

$V_{проф.і}^{навч.р.}$, $V_{доц.і}^{навч.р.}$ – індивідуальний обсяг базового навчального навантаження для посадових категорій співробітників «професор» і «доцент», відповідно;

$$K_{ст.в.}^{навч.р.} = \frac{V_{ст.в.і}^{навч.р.}}{V_{доц.і}^{навч.р.}},$$

де $K_{ст.в.}^{навч.р.}$ – коефіцієнт співвідношень обсягу навчального навантаження для старших викладачів;

$V_{ст.в.і}^{навч.р.}$ – індивідуальний обсяг базового навчального навантаження для посадової категорії співробітників «старший викладач».

Коефіцієнти співвідношень обсягу навчального навантаження для різних посадових категорій співробітників кафедри умовного прикладу представлені в табл. 8.

Таблиця 8

Коефіцієнти співвідношень обсягу навчального навантаження для різних посадових категорій співробітників кафедри

Посада	Індивідуальний обсяг базового навчального навантаження, год.	Коефіцієнт співвідношень обсягу навчального навантаження
Професор	600	0,75
Доцент	800	1,00
Ст. викладач	900	1,13

7.2 Розрахунок коефіцієнта співвідношень обсягу навчального

навантаження для працівників різних посадових категорій, скоригованого з урахуванням чисельності посадових груп персоналу:

$$K^{навч.р.} = \frac{N_{в.п.} \left(K_{проф.}^{навч.р.} \cdot N_{проф.} + K_{доц.}^{навч.р.} \cdot N_{доц.} + K_{ст.в.}^{навч.р.} \cdot N_{ст.в.} \right)}{N_{в.п.}},$$

де $K^{навч.р.}$ – скоригований коефіцієнт співвідношень обсягу навчального навантаження для аналізованої посадової категорії;

$N_{проф.}$, $N_{доц.}$, $N_{ст.в.}$ – чисельність персоналу посадових категорій «професор», «доцент» і «старший викладач» відповідно.

Скориговані коефіцієнти співвідношень обсягу навчального навантаження для різних посадових категорій співробітників кафедри умовного прикладу представлені в табл. 9.

Таблиця 9

Скориговані коефіцієнти співвідношень обсягу навчального навантаження для різних посадових категорій співробітників кафедри

Посада	Коефіцієнт співвідношень обсягу навчального навантаження	Скоригований коефіцієнт співвідношень обсягу навчального навантаження
Професор	0,75	0,76
Доцент	1,00	1,01
Ст. викладач	1,13	1,14

7.3 Розрахунок індивідуального обсягу навчального навантаження для працівників кафедри різних посадових груп, віднесених до мотиваційної категорії «викладацький персонал»:

$$V_{в.п.і}^{навч.р.} = \frac{V_{в.п.}^{навч.р.}}{N_{в.п.}} \cdot K^{навч.р.},$$

де $V_{в.п.}^{навч.р.}$ – загальний обсяг навчального навантаження, що встановлюється для мотиваційної категорії співробітників «викладацький персонал»:

$$V_{в.п.}^{навч.р.} = V_{навч.р.} - V_{н.п.}^{навч.р.}$$

Розподіл навчального навантаження серед працівників кафедри, віднесених до мотиваційної категорії «викладацький персонал», представлено в табл. 10.

Таблиця 10

Розподіл навчального навантаження серед працівників кафедри, віднесених до мотиваційної категорії «викладацький персонал»

Посада	Чисельність, чол.	Встановлюваний індивідуальний обсяг навчального навантаження, год.	Загальний обсяг навчального навантаження, год.
Професор	2	953,50	1907
Доцент	6	1267,15	7603
Ст. викладач	3	1430,20	4290
Разом	11	-	13800

Запропонований методичний інструментарій розподілу навчально-наукового навантаження серед викладачів кафедри з урахуванням їх мотиваційної категорії націлений на стимулювання КП ВНЗ до підвищення рівня індивідуальної результативності основних видів діяльності.

Список літератури:

1. *Генкин Б. М.* Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков и др. - М.: Высшая школа, 1996. – 383 с.
2. *Дмитренко Г. А.* Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. МАУП, 2002. – 248 с.
3. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
4. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, М. В. Семикіна та ін. – К.: Інститут економіки НАН України, 1997. – 182 с.
5. *Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2000. – 352 с.

Отримано: 03.04.2013