

СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

©2018 ДОГАДІНА В. Ю.

УДК 338.243

Догадіна В. Ю. Складові управління персоналом у сфері освітніх послуг

У роботі визначено особливості управління персоналом сфери освітніх послуг. Автором зазначено, що в сучасних умовах конкурентоспроможність національної економіки значною мірою визначається рівнем розвитку освітньої діяльності. Наведено рівні мотивації персоналу сфери освітніх послуг. Виявлено, що в закладах вищої освіти (ЗВО) існує актуальна потреба у формуванні комплексної системи управління кар'єрним процесом, яка включає в себе взаємозалежні між собою цілі, функції, принципи, структуру і кадрове забезпечення. Зазначено, що традиційні методи збирання даних про результати діяльності персоналу та його оцінки вже не задовольняють потреби теорії та практики управління. Запропонована модель моніторингу розвитку персоналу, використання якої дозволяє здійснювати контроль ходу процесу та управляти ним. Доведено, що проведення моніторингу результатів діяльності персоналу ЗВО створює передумови для ефективного управління не лише результативністю його діяльності, але і рівнем його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Ключові слова: управління персоналом, освітні послуги, ефективність, розвиток, організація.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 15.

Догадіна Валентина Юрївна – директор Харківського інституту Міжрегіональної академії управління персоналом (вул. Бекетова, 3, Харків, 61007, Україна)

E-mail: dogadinavalentina@gmail.com

УДК 338.243

UDC 338.243

Догадіна В. Ю. Составляющие управления персоналом в сфере образовательных услуг

В работе определены особенности управления персоналом сферы образовательных услуг. Автором отмечено, что в современных условиях конкурентоспособность национальной экономики в значительной степени определяется уровнем развития образовательной деятельности. Представлены уровни мотивации персонала сферы образовательных услуг. Выявлено, что в учреждениях высшего образования (УВО) существует актуальная потребность в формировании комплексной системы управления карьерным процессом, которая включает в себя взаимосвязанные между собой цели, функции, принципы, структуру и кадровое обеспечение. Предложена модель мониторинга развития персонала, использование которой позволяет осуществлять контроль хода процесса и управлять им. Доказано, что проведение мониторинга результатов деятельности персонала УВО создает предпосылки для эффективного управления не только результативностью его деятельности, но и уровнем его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Ключевые слова: управление персоналом, образовательные услуги, эффективность, развитие, организация.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Формул.:** 2. **Библ.:** 15.

Догадіна Валентина Юрєвна – директор Харківського інституту Міжрегіональної академії управління персоналом (ул. Бекетова, 3, Харків, 61007, Україна)

E-mail: dogadinavalentina@gmail.com

Dogadina V. Yu. The Components of Staff Management in the Sphere of Educational Services

The publication defines features of staff management in the sphere of educational services. The author notes that in modern conditions competitiveness of the national economy is largely determined by the level of development of educational activities. The levels of motivation of staff in the sphere of educational services are provided. It is identified that in institutions of higher education (IHE) there is an urgent need in formation of a complex system of management of career process which includes the interrelated purposes, functions, principles, structure, and staffing. A model of monitoring of development of staff is proposed, use of which allows to carry out control of process progress and to manage it. It is proved that monitoring the results of the IHE staff activity creates preconditions for efficient management not only of the effectivity of its activities, but also of the level of its competitiveness in the market of educational services.

Keywords: staff management, educational services, efficiency, development, organization.

Fig.: 2. **Tbl.:** 1. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 15.

Dogadina Valentina Yu. – Director of the Kharkov Institute of the Interregional Academy of Personnel Management (3 Beketova Str., Kharkiv, 61007, Ukraine)

E-mail: dogadinavalentina@gmail.com

Система управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Особливо важливим стає питання управління персоналом у ринкових умовах, коли гостро стоїть питання якісної та продуктивної роботи заради ефективного функціонування в жорсткому конкурентному середовищі [1].

У сучасних умовах конкурентоспроможність національної економіки значною мірою визначається рівнем розвитку освітньої діяльності. Необхідність

формування інноваційної моделі розвитку економіки України обумовлює важливість дослідження складових управління персоналом у сфері освітніх послуг.

Проблеми управління персоналом досліджували такі вітчизняні вчені: Балабанова Л. [2], Данюк В. [3], Крушельницька О. [4], Рачинський А. [5], Соколов А. [6] та ін. Питання, пов'язані з управлінням персоналу сфери освітніх послуг, були висвітлені у працях Багдік'яна С. [7], Дмитренко О. [8], Яшук Т. [9] та ін.

Зокрема, в працях названих учених висвітлювалися актуальні питання теорії та практики управління персоналом, але складові управління персоналом, які характерні для сфери освітніх послуг, потребують більш детального розгляду.

Метою статті є визначення складових управління персоналом у сфері освітніх послуг та їх вплив на показники якості освіти в закладах вищої освіти.

В умовах сьогодення Україна повинна ставити собі за мету якнайповніше забезпечення своїх громадян якісними і конкурентоспроможними доступними освітніми послугами. Вирішення цього питання дозволить розкрити можливості підвищення темпів економічного зростання за рахунок випуску висококваліфікованих фахівців із закладів вищої освіти (ЗВО).

Аналіз вітчизняної наукової літератури показав, що єдиного визначення з приводу того, що розуміють під освітньою послугою, немає. Вона є економічною категорією, в якій відображено складні економічні відносини. *За класичним підходом* освітня послуга – це певний вид товару, особлива споживча вартість процесу праці.

За маркетинговим підходом продуктом закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг є сукупність освітніх програм, які визначають моделі поведінки спеціаліста.

За інституціональним підходом основними суб'єктами ринкових відносин є виробники освітніх послуг (освітні заклади, фізичні особи, які надають освітні послуги) та їх споживачі (підприємства, фізичні й юридичні особи, організації, органи державного та регіонального управління).

Освітня послуга – це комплекс навчальної та наукової інформації, переданої громадянину у вигляді суми знань загальноосвітнього та спеціального характеру, а також практичних навичок для наступного застосування.

Так, у своєму визначенні Т. Є. Оболенська вказує на те, що освітня послуга є товаром і звертає увагу на той факт, що процес споживання освітніх послуг сприяє формуванню цінності людини, які в майбутньому складатимуть основу вартісного обміну на ринку праці [10, с. 117].

Освітня послуга як товар має специфічні риси, а саме: поєднує в собі ознаки приватного та громадського блага. Послуги освіти часто відносять до категорії змішано-суспільних благ, тому що їх використання окремим споживачем обумовлено низкою обставин: рівнем здібностей і знань, рівнем освіти тощо.

Освітній продукт має вартість, бо в процесі освітньої діяльності використовується людська праця (науково-педагогічних працівників, студентів), витрачаються технічні засоби, матеріали, електроенергія тощо.

Споживча вартість освітнього продукту передбачає наявність здатності задовольняти потреби не тільки особистості, але й інших людей, тобто він має не тільки індивідуальний, а й суспільний характер. У межах класичного ринкового підходу вчені говорять про існування в цій сфері економічного закону

вартості, за яким виробництво і обмін товарами здійснюються на основі їх вартості, величина якої визначається суспільно необхідними витратами праці, рівнем попиту і пропозиції.

Управління персоналом у сфері освіти має певні особливості. На відміну від традиційних підходів до управління персоналом управління кадровими ресурсами в освіті повинно сприяти: розвитку лідерства, професійному зростанню як управлінців, так і науково-педагогічних і педагогічних працівників, створенню сильної, адаптивної, організаційної, корпоративної культури, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності працівників і управлінського апарату, бажання всіх працівників організації зробити її кращою за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

У цілому структура системи управління персоналом складається з:

- ✦ визначення оптимальної потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку закладу вищої освіти;
- ✦ формування чисельного та якісного складу кадрів;
- ✦ кадрової політики (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем і ринком праці, правила, пріоритети і принципи підбору, мотивації, вивільнення, розстановки, навчання і перепідготовки кадрів);
- ✦ системи загальної та професійної підготовки кадрів;
- ✦ адаптації працівників;
- ✦ оплати і стимулювання праці;
- ✦ мотивації персоналу.

Мотивація персоналу сфери освітніх послуг здійснюється на трьох взаємозв'язаних рівнях, кожний з яких має свої відмінні риси (рис. 1).

Особливістю групової мотивації є обов'язкове врахування впливу групи та відносин між її членами на індивідуальну мотивацію до праці. На організаційному рівні актуальні проблеми довгострокової та середньострокової мотивації, залучення та утримання персоналу, а найважливішою проблемою для керівництва є ув'язка особистих, групових і організаційних рівнів мотивації. Очевидно, що рівень особистої мотивації виконує ключову роль, оскільки група невмотивованих працівників не може мати сумарної позитивної мотивації.

Управління персоналом є складним процесом, який має різні стадії, періоди, етапи, фази, сторони, рівні та таким, що потребує оптимізації управлінських впливів. За цих умов важливим є результативність цього процесу як реалізація мети такого управління, зокрема формування професійних компетенцій працівників ЗВО, розвиток їх майстерності та бачення в собі професіонала (рис. 2).

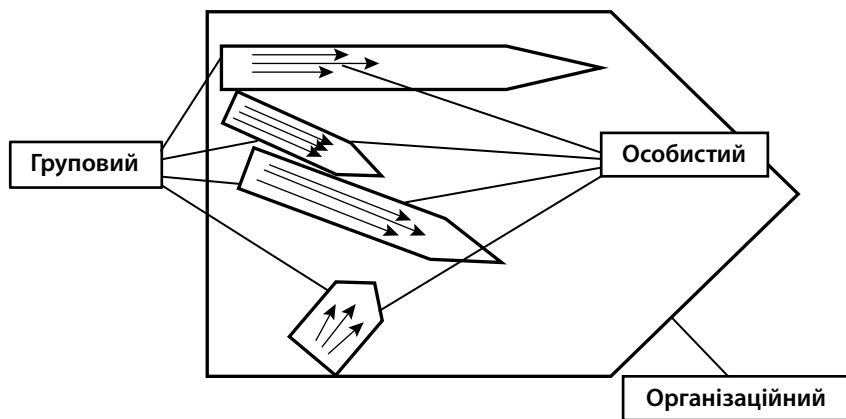


Рис. 1. Рівні мотивації персоналу сфери освітніх послуг

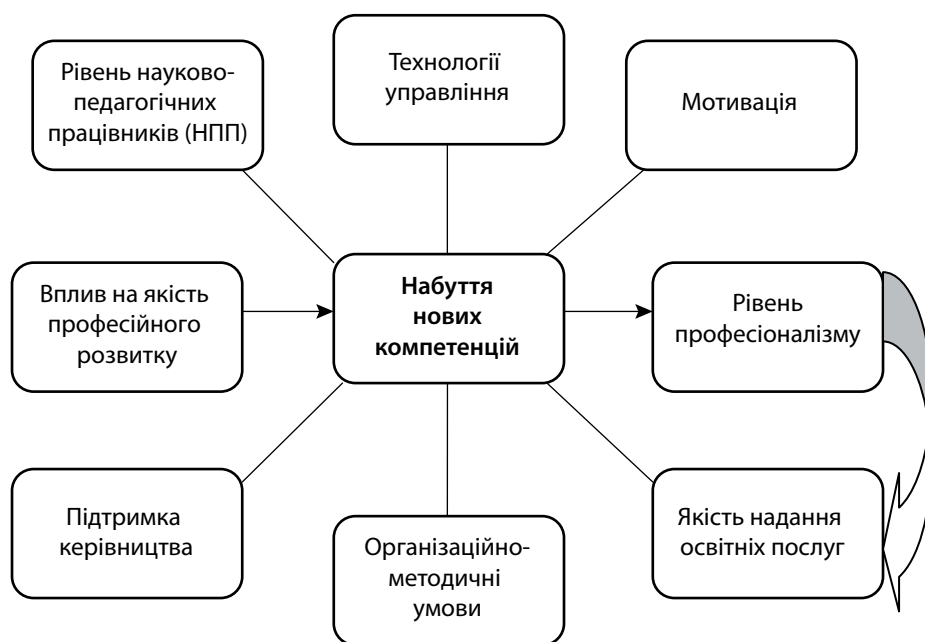


Рис. 2. Вплив управління персоналом на показники якості освіти в навчальному закладі

Управління персоналом дозволить з'єднати знання, вміння та навички, підвищити ефективність роботи працівників, спрямувати їх діяльність на досягнення стратегічних цілей закладу вищої освіти [11].

Державна політика у сфері вищої освіти в Україні спрямована на реформування освітньої галузі на основі національних традицій з урахуванням світових освітніх тенденцій з метою забезпечення всебічного розвитку людини як найвищої цінності суспільства, розквіту її таланту, підвищення її освітнього рівня [12].

Тому ефективна система управління персоналом у ЗВО повинна базуватися на суспільній потребі цього напрямку розвитку, з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду.

Для української системи вищої освіти цікавим є досвід управління персоналом у сфері освітніх послуг на основі принципу розвитку (табл. 1).

З метою підвищення результативності роботи науково-педагогічних працівників (НПП) у ЗВО існує

актуальна потреба у формуванні комплексної системи управління кар'єрним процесом, яка включає в себе взаємозалежні між собою цілі, функції, принципи, структуру і кадрове забезпечення.

Серед визначальних цілей системи управління кар'єрним процесом на рівні ЗВО слід виділити такі [13, с. 156–157]:

- ✦ узгодження інтересів організації та особистих інтересів співробітників (зокрема, щодо їх професійного розвитку і кар'єрного просування);
- ✦ формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного співробітника й організації в цілому;
- ✦ забезпечення спадковості науково-професійного досвіду і культури в організації тощо.

Відповідно до зазначених цілей основними функціями системи управління кар'єрним процесом освітнього закладу є [14, с. 249–251]:

Специфіка управління персоналом сфери освітніх послуг

№ з/п	Специфічні риси	Суттєві ознаки
1	Організаційні принципи діяльності освітніх структур	– Орієнтація на ринок освітніх послуг; – безперервне впровадження нововведень; – зорієнтованість на свідоме переконання працівників; – увага до взаємозв'язку професійних функцій; – орієнтація на довгостроковий розвиток
2	Особливості мобілізації людських ресурсів	– Довічний найм, оплата праці відповідно до вислуги років, часта ротація, системи колективної діяльності, корпоративне соціальне забезпечення, системи спільних консультацій, контроль якості, обмін інформацією, часті контакти й схвалення рішень на основі принципу консенсусу; – особливості контролю та концентрація в руках рядових працівників, орієнтованість на процес
3	Основні риси управління професійною діяльністю	– Гнучкість розподілу робіт і ротація працівників; – мобільність і довгостроковість навчання; – використання механізмів, що зацікавлюють працівників у результатах їхньої праці; – гнучка організація системи матеріального стимулювання та дисципліна; – орієнтація на розвиток кадрового потенціалу

- ✦ дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб у наукових та управлінських кадрах, їх професійним розвитком і кар'єрним просуванням;
- ✦ прогнозування руху кадрів на ключових керівних посадах організації;
- ✦ планування професійного розвитку (навчання, стажувань тощо), процедур оцінювання і посадового переміщення працівників (підвищення, ротації), а також кар'єрного процесу по закладу в цілому;
- ✦ організація процесів навчання, підвищення та перекваліфікації (у тому числі основам самоменеджменту та управління кар'єрою), оцінювання, адаптації та професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій;
- ✦ координація й узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою в організації;
- ✦ контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом організації на основі визначеної системи показників.

Для забезпечення системної мотивації розвитку кар'єри співробітників організації повинні бути відкритими та доступними для всіх працівників і регулярно оновлюватися. Загальною кінцевою їх метою є сполучення поточних потреб і цілей персоналу з майбутніми можливостями просування, що формуватимуться в організації.

Оцінювання персоналу повинно здійснюватися для визначення відповідності працівника вакантній посаді. При заміщенні вакантної посади важливо визначити: потенціал працівника, тобто професійні знання і вміння, життєвий і виробничий досвід, соці-

ально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я та працездатності та ряд інших характеристик. Оцінювання потенціалу дає можливість судити про перспективи використання здібностей конкретної людини на відповідній посаді.

Треба відмітити, що традиційні методи збирання даних про результати діяльності персоналу та його оцінки вже не задовольняють потреби теорії та практики управління. Сьогодні постає необхідність запровадити у кожному ЗОВ систему моніторингу результативності праці, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Така система може бути створена на основі моделі моніторингу розвитку персоналу, використання якої дозволяє здійснювати контроль ходу процесу та управляти ним. Задача зводиться до стимулювання розвитку творчих здібностей кожного із n співробітників і виражається співвідношенням:

$$W = \sum_i w_i \Rightarrow \max, \quad (1)$$

де w_i – індекс розвитку i -го співробітника ($i = 1 \dots n$).

Найбільш прийнятним способом оцінки є визначення приросту індексу розвитку за певний період. Такий підхід позбавляє необхідності розгляду такого завдання, як оцінка абсолютних величин людського капіталу. При цьому:

$$\Delta w = \sum_k G_k N_k, \quad (2)$$

де G_k – ваговий показник k -ого чинника;
 N_k – кількісна оцінка чинника.

Перелік чинників та їх вагові показники визначаються за спеціальною таблицею, що розробляється експертною групою, і залежать від профілю діяльності організації та пріоритетності завдань.

Критерії оцінки персоналу – це основні вимоги, яким повинен відповідати працівник [15, с. 301]. Такі критерії можуть характеризувати як загальні моменти, рівнозначні для всіх працівників організації, так і специфічні норми праці та поведінки для конкретно-го робочого місця чи конкретної посади.

Останнім етапом реалізації моніторингу результатів діяльності персоналу ЗВО є оцінка та контроль результатів моніторингу. Оцінка (інтерпретація) результатів необхідна для:

- ✦ формування висновків і узагальнень щодо динаміки результативності праці як кожного окремого працівника, так і всього персоналу в цілому;
- ✦ встановлення та аналізу причин відхилень фактично отриманих показників від очікуваних значень, стандартів, нормативів;
- ✦ встановлення місця, яке займає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами;
- ✦ визначення факторів впливу на показники результативності діяльності окремо для кожного працівника та всієї організації;
- ✦ встановлення конкурентних переваг за окремими працівниками та групами персоналу;
- ✦ визначення шляхів, напрямів роботи, заходів щодо результативності роботи персоналу організації на основі отриманих результатів моніторингу.

Проведення моніторингу результатів діяльності персоналу ЗВО створює передумови для ефективного управління не лише результативністю його діяльності, але і рівнем його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та забезпечує встановлення шляхів і напрямів її підвищення.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про специфічні особливості управління персоналом у сфері освітніх послуг. Дуже важливим для підвищення ефективності та якості надання освітніх послуг є створення ефективної системи управління персоналом у закладі вищої освіти, яка повинна базуватися на суспільній потребі цього напрямку розвитку, з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду. Запропоновано створення моделі моніторингу розвитку персоналу, використання якої дозволяє здійснювати контроль ходу процесу та управляти ним. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Поліщук П. В. Процеси формування ефективної оцінки та оплати праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 2. С. 114–117.

2. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2006. 511 с.

3. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

5. Рачинський А. Стратегічне управління персоналом: теорія і практика застосування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2007. № 2. С. 53–61.

6. Соколов А. В., Начева В. О. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації. URL: <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-ovdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organzacyi.html>

7. Багдік'ян С. В. Освітні послуги: дослідження поняття, класифікація, базові характеристики. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2010. № 22 (1). С. 97–100.

8. Дмитренко О. М. Освітні послуги вищого навчального закладу і їх ресурсне забезпечення. *Вісник НТУ «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2012. № 56. С. 48–57.

9. Ящук Т. А. Особливості функціонування ринку освітніх послуг в Україні. URL: http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/2080/1/Rynok_osvitnih_posluh_v_Ukraini.pdf

10. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. Київ: КНЕУ, 2001. 208 с.

11. Морозова М. Е. Формування системи ефективного управління персоналом у вищих навчальних закладах. *Вісник післядипломної освіти*. 2005. Вип. 13. С. 119–127.

12. Луговий В. І. Світовий досвід професіоналізації освіти: концептуальні засади і практична реалізація. *Педагогіка і психологія*. 2010. № 2. С. 5–22.

13. Верхоглядова В. І., Ільвіна С. Б., Іваннікова Н. А., Лавріченко О. В. Управління розвитком людських ресурсів: монографія. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 317 с.

14. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 320 с.

15. Поліщук І. І. Впровадження системи оцінки персоналу з метою ефективного управління персоналом організації. *Економіка Крима*. 2013. № 1. С. 299–304.

REFERENCES

Bahdikian, S. V. "Osvitni posluhy: doslidzhennia poniatia, klasyfikatsiia, bazovi kharakterystyky" [Educational services: research of the concept, classification, basic characteristics]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*, no. 22 (1) (2010): 97-100.

Balabanova, L., and Sardak, O. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Profesional, 2006.

Daniuk, V. M. et al. *Menedzhment personalu* [Personnel Management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Dmytrenko, O. M. "Osvitni posluhy vyshchoho navchalnoho zakladu i yikh resursne zabezpechennia" [Educational services of higher educational institutions and their resource support]. *Visnyk NTU «KhPI»*. Ser.: Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva, no. 56 (2012): 48-57.

Doronin, A. V. *Povedinka personalu vyrobnychoi orhanyzatsii. Otsinka, upravlinnia, rozvytok* [Behavior of the personnel

of the production organization. Assessment, management, development]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2008.

Krushelnyska, O. V., and Melnychuk, D. P. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Kondor, 2005.

Luhovi, V. I. "Svitovi dosvid profesionalizatsii osvity: kontseptualni zasady i praktychna realizatsiia" [World experience of education education: conceptual foundations and practical implementation]. *Pedahohika i psykholohiia*, no. 2 (2010): 5-22.

Morozova, M. E. "Formuvannia systemy efektyvnoho upravlinnia personalom u vyshchyykh navchalnykh zakladakh" [Formation of the system of effective personnel management in higher educational institutions]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity*, no. 13 (2005): 119-127.

Obolenska, T. Ye. *Marketynh osvitykh posluh: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid* [Marketing of educational services: domestic and foreign experience]. Kyiv: KNEU, 2001.

Polishchuk, I. I. "Vprovadzhennia systemy otsinky personalu z metoiu efektyvnoho upravlinnia personalom orhanizatsii" [Implementation of the personnel assessment system for the effective management of the personnel of the organization]. *Ekonomyka Kryma*, no. 1 (2013): 299-304.

Polishchuk, P. V. "Protsesy formuvannia efektyvnoi otsinky ta opłaty pratsi" [Processes of formation of effective estimation and payment of labor]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 2, no. 1 (2010): 114-117.

Rachynskyi, A. "Stratehichne upravlinnia personalom: teoriia i praktyka zastosuvannia" [Strategic Human Resources Management: Theory and Practice of Use]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 2 (2007): 53-61.

Sokolov, A. V., and Nacheva, V. O. "Vdoskonalennia systemy otsinky personalu orhanizatsii" [Improvement of the personnel assessment system of the organization]. <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-odskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organzacyi.html>

Verkhohliadova, V. I. et al. *Upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv* [Management of Human Resources Development]. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita, 2006.

Yashchuk, T. A. "Osoblyvosti funktsionuvannia rynku osvitykh posluh v Ukraini" [Features of the functioning of the educational services market in Ukraine]. http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/2080/1/Rynok_osvitnih_posluh_v_Ukraini.pdf