

*Когда наука достигает какой-либо вершины,
с нее открывается обширная перспектива
дальнейшего пути.*

С. И. Вавилов

Механізм регулювання економіки

УДК 331.101.3:378

Пономаренко В. С.

МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

In the article the necessity of marking out the complex of practical motives that operate in the research-and-pedagogical collectives of higher educational establishments in Ukraine are grounded. The technique of quantitative assessment of each worker's performance quality with the purpose of increasing in efficiency of university management is offered.

Згідно з Національною доктриною розвитку освіти, одним з пріоритетних напрямів державної політики щодо розвитку освіти є постійне підвищення її якості. Причому реалізація цього напрямку є актуальною не тільки з точки зору загальнонаціональних інтересів, а й для кожного конкретного навчального закладу з огляду на різке підвищення конкуренції випускників на ринку праці.

Проблема підвищення якості вищої освіти в межах системи управління вищим навчальним закладом має *три глобальні складові*:

1. Якість середньої освіти.

2. Адекватність замовлення на фахівців у розрізі напрямів підготовки та змісту нормативної частини навчальних програм (навчальних планів) поточним та стратегічним потребам країни.

3. Якість власне підготовки фахівців у ВНЗ.

Перша складова не є об'єктом управління на рівні ВНЗ, але необхідно мати деякий механізм, який дозволяє максимально міри компенсувати низьку якість підготовки школярів. Наприклад, у Харківському національному економічному університеті (ХНЕУ) для цього широко використовуються підготовчі курси очно-заочної форми навчання, профільні класи у школах та гімна-

зіях, виділяється адаптаційний період на початку першого курсу для досягнення до мінімально необхідного рівня знань з математики та комп'ютерної техніки.

Відбір абітурієнтів здійснюється на двох всеукраїнських і двох регіональних олімпіадах, де перевіряються рівень знань з математики, економіки та української мови, здібності до логічного мислення, рівень креативності. Головне завдання цих олімпіад — відібрати тільки талановиту молодь з високим рівнем знань. На вступних іспитах до університету оцінюються, головним чином, здібності абітурієнтів при певному, наперед заданому, рівні знань.

Протягом останніх п'яти років ХНЕУ відмовляє у прийомі 20 – 25% бажаючих навіть на контрактну форму навчання, крім того кожен рік на різних етапах навчання відраховується 8 – 10% студентів. Такий підхід дозволяє вчити тільки тих, хто має достатні базові знання, може і хоче вчитися.

Друга складова також не є повною мірою об'єктом управління на рівні ВНЗ, оскільки обсяги держзамовлення визначаються Міністерством економіки України, а зміст нормативної частини навчальних програм Міністерством освіти і науки (МОН) через відповідні науково-методичні комісії (НМК).

Що стосується контрактної форми навчання, то обсяги підготовки визначаються кожним ВНЗ на базі власних маркетингових досліджень ринку праці. При цьому зміст навчання регулюється відповідно до попиту через варіативну частину навчальних програм, наповненням навчальних дисциплін з нормативної частини та варіацією змісту всіх видів практик, курсових та дипломних проектів (робіт).

Третя складова об'єднує наукову, методичну, педагогічну, виховну та організаційну роботи. Висока якість кожного з цих видів робіт у системній взаємодії при достатньому рівні матеріального забезпечення може дати високу якість підготовки фахівців.

Центральне місце у цьому процесі по праву належить професорсько-викладацькому складу (ПВС) і його окремим представникам, про яких можна сказати — це Вчитель з великої літери. Якщо такі педагоги працюють у ВНЗ — будуть розвиватися наукові школи зі своїми досягненнями, видаватися якісні підручники і навчальні посібники, будуть пере-

моги студентів на конкурсах наукових робіт і олімпіадах з навчальних дисциплін, будуть знані випускники, які принесуть славу навчальному закладу.

Формування такого колективу дуже копітка і тривала робота, а управління ним має дуже специфічні риси, які обумовлені тим, що кожен досвідчений викладач-науковець є самодостатньою особистістю. Тому управляти ним можна тільки створюючи такі об'єктивні умови, які забезпечать і більш-менш повну гармонію їхніх особистих інтересів з цілями управління, і необхідний рівень мотивації. Прямі директиви без переконливого обґрунтування необхідності їх виконання дають мало ефекту.

Загальні теорії мотивації, як правило, не враховують специфіку професорсько-викладацького ВНЗ і розроблені для виробничих, у широкому розумінні слова, колективів.

Хоч проблема гармонізації інтересів надзвичайно складна, та вирішувати її необхідно. Для цього потрібно розробити методичні підходи до створення засобів мотиваційного підкріплення моральних та економічних інтересів. На цій основі можна поступово ввести в дію нову систему мотивацій і на правити її в русло інтенсифікації роботи ПВС ВНЗ.

Існує безліч шкіл, які сформулювали свої класифікації систем потреб, мотивів, що визначають поведінку людини. Їхнє вивчення сприяє розумінню методики побудови мотиваційних структур. Але при цьому необхідно не випустити з уваги той факт, що соціально-психологічні явища частіше за все і більше за все визначені професійною специфікою колективу і станом суспільства, до якого належить працююча людина. Поряд з цим існує психолого-етична закономірність: особистість характеризується не тільки тим, що вона робить, але й тим, як вона це робить. Відповідь на запитання "що?" складає зміст діяльності, а на запитання "як?" — визначає способи діяльності. При цьому не можна абстрагуватися від соціально-економічної ситуації в країні та менталітету її народу.

Неможливо уявити, щоб система мотивів військового колективу і професорсько-викладацького складу університету співпадала. Як не може співпадати ця система в Україні та у Канаді.

Тому тільки соціологічні дослідження, проведені в масштабах суспільства в цілому та окремого вищого навчального закладу дозволяють встановити як самі мотиви, так і структуру системи цінностей, виражену за допомогою присвоєння пріоритету кожній з одиниць цінностей. Як ілюстрації можна навести описані в роботі [1] узагальнення по дослідженнях молодіжного середовища Канади, де цінності були об'єднані у чотири групи, а одиниці цінностей в кожній із груп перелічені у порядку зниження пріоритету, від а) до ... в):

1. Цінності, пов'язані з професійною діяльністю:
 - а) матеріальний інтерес;
 - б) потреба у творчості;
 - в) задоволення працею.

2. Цінності, пов'язані зі способом життя:

- а) кар'єра;
- б) успіх;
- в) задоволення спокійним життям.

3. Комунікативні цінності:

- а) сім'я;
- б) друзі;
- в) захоплення.

4. Цінності суспільно-політичної сфери:

- а) повага до традицій;
- б) патріотизм;
- в) партійна приналежність.

Таким чином, у молоді Канади найвищий пріоритет по всім групам мають такі одиниці цінностей; як, *матеріальний інтерес; кар'єра; сім'я; повага до традицій.*

Використання подібних узагальнень дозволяє структурувати шкалу цінностей тієї або іншої соціальної групи чи категорії персоналу, на представників якої спрямоване управлінське рішення.

Серед важливих економічних властивостей, що впливають на реалізацію управлінських рішень, особливе місце починає займати індивідуальність викладача, характеристики його поведінки, сумлінність, ініціатива, свобода творчості та ін. Такі якості, які вважались раніше "гуманітарними", перетворюються сьогодні в безпосередню і потужну продуктивну силу. Оптимальне сполучення масової підготовки кваліфікованих фахівців з підготовкою інтелектуальної еліти вимагають нових підходів у мотивації ПВС.

Одна з найважливіших проблем мотивації в управлінських рішеннях — дати можливість кожному конкретному викладачу університету задовольнити свої потреби за допомогою властивого йому типу поведінки. Вирішення цієї проблеми для кожної системи управління базується на всебічному моніторингу ПВС, що дає можливість знати, які активні потреби формують їхню поведінку.

Звичайним явищем повинна стати оцінка ділових якостей науково-педагогічних працівників на основі соціологічних опитувань і експертиз якості їхньої роботи. Так, наприклад, на підприємствах фірми IBM у Великобританії [2] кожний робітник з періодичністю 1 – 1,5 роки піддається ретельному соціологічному опитуванню й оцінці.

Вивчення колективів людей і прогнозування їхнього розвитку з урахуванням особливостей їх поведінки завжди базувалися на етичних концепціях того чи іншого часу або держави.

У сучасному суспільстві цей базис, як зазначає А. Карранд [3], трансформувався в дуже сильний духовний взаємозв'язок людини зі своєю діяльністю, у становлення системи взаємозалежностей усередині професії та організації. Враховуючи це, необхідно приймати такі управлінські рішення, які б забезпечували: досягнення високої інтелектуальної віддачі кожного науково-педагогічного працівника за власною

ініціативою; одержання ним персональних завдань, що носять довірчий, конфіденційний характер.

Такий підхід орієнтований на творчість і пов'язаний з нею розвиток особистості. Реалізацію цього підходу необхідно здійснювати шляхом передачі ректоратом завідуючим кафедрами та їхнім колективам частини своїх повноважень та своєї відповідальності за загальний результат праці викладачів. У цьому випадку колектив як система набуває структури розподіленої відповідальності, а найбільший ефект досягається при сполученні особистісного (мотив самовдосконалення) і колективістського (визнання іншими досягнень, у яких особистість себе фіксує) начал. Конкретні рішення з цього питання повинні дати результати соціологічних досліджень, що проводяться в університеті лабораторією вивчення креативності та інтелекту.

Наступною компонентою ефективного управління після гармонізації інтересів членів колективу є кількісна оцінка (нормування) роботи кожного члена ПВС університету. Без такої оцінки неможливо правильно нараховувати основну заробітну плату та доплати, оцінювати ефективність використання системою управління університетом сформульованих мотивів та врешті-решт їхньої коректності.

Проблема нормування праці науково-педагогічного персоналу існує з моменту виникнення необхідності її оплати і розв'язується дуже складно. Наразі немає загально визнаної методологічної та методичної бази оцінки кількості, а головне — якості роботи викладачів різного рівня кваліфікації. Тому, не претендуючи на повноту і достатність, автором пропонується для впровадження в якості експерименту та подальшого вдосконалення "Методика кількісної оцінки науково-педагогічної діяльності викладачів". Основною ідеєю такої оцінки є убуток в часі цінність для університету виконаної роботи, що стимулює і спрямовує ПВС на її постійне оновлення. Ця ідея запропонована Зосімовим А. М. у роботі [4].

У цілому оплата праці в університеті регламентується Цивільним кодексом України, Кодексом Законів "Про працю", Законами України "Про освіту" та "Про вищу освіту", Постановою Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2001 року №134 "Про впорядкування умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери" про встановлення посадових окладів та доплат за почесні звання, надбавок, премій та інших заходів матеріального стимулювання.

Необхідність впровадження методики обумовлена тим, що оплата праці кожного викладача не повною мірою відповідає його персональному вкладу у підвищення якості підготовки фахівців в університеті та підвищення його іміджу. При цьому треба мати на увазі, що вона не стосується розміру посадових окладів і регламентованих законодавством надбавок за стаж роботи та виплати допомоги на

оздоровлення педагогічним і науково-педагогічним працівникам у розмірі місячного посадового окладу згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 31.01.2001 року №78 "Порядок виплати надбавок за вислугу років педагогічним та науково-педагогічним працівникам установ освіти". Також виплати за рахунок фонду соціального страхування одноразової допомоги на поховання та при народженні дитини.

Автор вважає, що слід виходити з наступних тез:

1. Викладач, який виконав свій індивідуальний план, має право й отримує, згідно з законодавством, свій посадовий оклад і надбавки, що встановлені законом. Вважається при цьому, що якість його роботи мінімально необхідна (інакше, потрібно поставити питання про його професійну невідповідність посаді).

2. Додаткове матеріальне та моральне заохочення повинно бути пропорційним якості й кількості роботи кожного викладача.

3. Кількісна оцінка в балах носить порівняльний, а не абсолютний характер, і це порівняння ведеться в середині кожної категорії професорсько-викладацького складу. В середині кожної категорії, виходячи зі значень мінімальної та максимальної кількості балів, викладачі розбиваються на три групи: вища, середня та нижча. Заохоченню підлягають викладачі, які увійшли в середню та вищу групи по окремим шкалам, границі яких будуть залежати від конкретних значень набраних балів.

4. Джерелом матеріального заохочення є економія фонду заробітної плати. Матеріальне заохочення може бути надане у вигляді надбавок, доплат, премій, матеріальної допомоги. Крім того, за рахунок добровільних внесків працівників до профсоюзної спілки надається матеріальна допомога працівникам та проводяться пільгові культурно-оздоровчі заходи.

При цьому кожен викладач має:

достатню кваліфікацію для своєї посади;
здібності до самоудосконалення та підвищення свого професійного рівня;

бажання удосконалюватися та підвищувати свій професійний рівень;

бажання працювати на підвищення якості підготовки фахівців, яких готує університет, та підвищувати його імідж.

Крім того, кожен викладач повинен розуміти, що:

якість змісту навчального процесу та його ефективність в університеті напряму залежить від інтенсивності продукування ним самим нових знань у тій сфері, де він викладає, та опанування ним нових вітчизняних і світових наукових розробок;

результат власних наукових досліджень чи проектних розробок має бути надрукований у наукових статтях, монографіях та використаний у текстах лекцій;

підготовка і видання ним якісної науково-методичної літератури підвищує якість підготовки фахівців в університеті;

підготовка кандидатів та докторів наук підвищує як його власний професійний рівень, так і якість підготовки фахівців;

власний приклад моральності, творчої активності, працьовитості і відданості справі є основою роботи зі студентами.

Надані тези і припущення дають можливість зрозуміти мотиви розробки та внутрішній механізм запропонованої методики оцінки якості роботи через кількісні показники.

Оцінка науково-педагогічної діяльності (НПД) викладачів ґрунтується на кількісному обліку результатів їх роботи за основними напрямками. Кількісна оцінка НПД становить суму оцінок по всіх напрямках роботи за рік, що минув, та розраховується по спеціальному алгоритму роботи за весь трудовий стаж викладача.

У цілому для кількісної оцінки НПД вводиться 6 напрямів:

- загальна характеристика (ЗХ);
- адміністративні посади (АП);
- педагогічна діяльність (П);
- науково-методична робота (НМР);
- організаційна робота (ОР);
- адміністративний бонус (АБ).

Головна ідея рейтингового розрахунку полягає в тому, що максимальна сума балів досягається тільки при постійній, інтенсивній та високо-креативній діяльності викладача, що спрямована на підвищення рівня показників розвитку університету в цілому. Прозорість процесу оцінювання дозволяє кожному викладачеві розподілити свої зусилля таким чином, щоб отримати максимальну кількість балів. Зі свого боку керівництво університету задає орієнтири інтересів університету через співвідношення початкової кількості балів за різними напрямками, що затверджуються на зборах трудового колективу. Наприклад, на наступні два – три роки для університету пріоритетними напрямками є підготовка кандидатів та докторів наук і написання навчальних посібників. Тому початкова кількість балів за цими роботами буде більшою порівняно з іншими роботами.

Важливою рисою даної методики є те, що початкова кількість балів, яка надана викладачеві в рік розрахунку, наприклад, за підготовку для університету кандидата наук, при підрахунку балів у наступні роки зменшується і через п'ять років залишається лише мінімальне наперед визначене значення, яке враховується кожен наступний рік. Такий підхід стимулює викладача постійно працювати в міру своїх сил щодо підготовки кандидатів наук.

Рейтинг рахується окремо за різними категоріями професорсько-викладацького складу:

- професори, доктори наук;
- доценти, старші викладачі, асистенти, викладачі, кандидати наук;
- викладачі, асистенти без наукового ступеня.

Факультетський та кафедральний рейтинги розраховуються як сума набраних балів викладачами.

Анонімний характер розрахунку рейтингу дозволяє уникнути виникнення нездорового азійотажу серед співробітників, що має важливе значення для стабільного психологічного клімату в навчальному закладі. За запитом викладач отримує таблицю, де надруковано:

значення НПД викладача, що має найвищий рейтинг по даній категорії ПВС (без прізвища);

значення НПД викладача (без прізвища), що перевищує даному (має рейтинг на одиницю більше);

прізвище, рейтинг, значення НПД викладача, що надав запит;

значення НПД викладача (без прізвища), що йде по рейтингу після даного (має рейтинг на одиницю менше);

значення НПД викладача, що має найнижчий рейтинг по даній категорії ПВС (без прізвища).

Для підрахунку НПД співробітником університету Пономаренко Є. В. розроблено алгоритм та комп'ютерну програму на мові програмування Borland C++ Builder, яка дає змогу в оперативному режимі отримувати необхідні дані за всіма його складовими, що є передумовою ефективного управління НПД навчального закладу в цілому.

Автор пропонує розглянути склад робіт за напрямками.

Кількісна оцінка ЗХ підраховується як сума балів за трудовий стаж викладача на початок навчального року у ВНЗ, за посаду, за науковий ступінь, за вчене звання, за державні та відомчі нагороди України.

Бали по напрямку АП розраховуються таким чином: коефіцієнт відповідної посади (завідувач кафедри, декан і ін.) потрібно помножити на кількість років, протягом яких дана посада обіймається. Після припинення повноважень на даній посаді від набраної суми балів віднімаються по декілька балів за кожен наступний рік до тих пір, поки не залишиться фіксований залишок, що не зменшується протягом всієї роботи в університеті.

Бали за педагогічну роботу (напрямок П) розраховуються як сума балів:

за власне педагогічне навантаження, де заохочується праця на повну ставку з перевиконанням навантаження порівняно з середнім по університету по різним категоріям ПВС;

за розробку навчальних програм, навчальних планів, освітньо-кваліфікаційних характеристик, освітньо-професійних програм тощо;

за оцінку діяльності викладача при анонімному анкетуванні студентами або слухачами.

Науково-методична робота (напрямок НМР) включає бали за наступні види діяльності:

підготовку науково-педагогічних кадрів у вигляді фіксованої кількості балів за кожного підготовленого кандидата та доктора наук;

видавничу діяльність, що оцінюється по кожному виданню з урахуванням його накладу, кількості друкованих аркушів, кількості співавторів, мови, виду видання (монографія, підручник, стаття і т. п.), країни видання;

винахідницьку та науково-проектну роботу, що включає патенти та впровадження в експлуатацію результатів науково-проектної роботи.

Організаційна робота (напрямок ОР) включає широкий формат обов'язків, які, з одного боку, мають відношення до головних напрямків науково-педагогічної діяльності викладача, а з іншого — характеризують його як особистості.

Бали нараховуються за: підготовку і проведення наукових конференцій, підготовку студентів-переможців всеукраїнських олімпіад зі спеціальності; підготовку студентів-переможців конкурсів наукових робіт; участь у спортивних змаганнях; підготовку призерів університетських, обласних, державних та світових змагань; участь у художній самодіяльності; участь викладача у експертній раді ВАК тощо.

У зв'язку з тим, що в процесі трудової діяльності виникають потреби у виконанні непередбачуваної рейтингом роботи разового характеру, посадовцям (завідуючим кафедрами, деканам, проректорам, ректору) надається можливість відзначати окремих викладачів додатковими балами — адміністративним бонусом (АБ).

Таким чином, проблема підвищення якості вищої освіти в межах системи управління вищим навчальним закладом значною мірою залежить:

по-перше, від встановлення реального мотиваційного ядра професорсько-викладацького складу з виділенням пріоритету кожного мотиву, об'єктивної кількісної оцінки якості роботи кожного науково-педагогічного працівника як особистості;

по-друге, від кваліфікованого використання отриманих даних для диференційованого впливу керівництва на відповідні групи професорсько-викладацького складу з метою неухильного підвищення якості підготовки інтелектуальної еліти країни та міцних професіоналів.

Література: 1. Афиногенова Е. А. Жизненные приоритеты и ценности молодых // США Экономика, политика, идеология. — 1994. — №1. — С. 97 – 103. 2. Марцинкевич В. И. США: Человеческий фактор эффективности экономики. — М.: Наука, 1991. — 240 с. 3. Carrard Alfred, Carrard Jean. Pionier der Wirtschaftsethik: Alfred Carrards Wegweisende Grundsätze Der Menschenführung Zum 100. Geburtstag Von Professor Dr. Alfred Carrard. — Bern-Stuttgart: Haupt, 1990. — 164 p. 4. Зосімов А. М. Проблеми медичної науки та освіти // Методика кількісної оцінки науково-педагогічної діяльності викладачів кафедр і ВНЗ / А. М. Зосімов, О. М. Хвищук, В. С. Пономаренко, В. Г. Марченко. — 2004. — № 4. — С. 9 – 13.

УДК 334.012

**Кизим М. О.
Горбатов В. М.**

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ФОРМА ІНТЕГРАЦІЇ КАПІТАЛУ

In the article the role and place of strategic alliances in many spheres of economy of different countries of the world are analysed. Modern forms of organisation the strategic alliances are considered. The classification of types of strategic alliances is suggested, their merits and demerits are determined.

В останні роки в усім світі спостерігається активний розвиток стратегічних альянсів (СА) як однієї з сучасних форм співробітництва між компаніями та організаціями різних напрямків бізнесу. Стратегічні альянси містять у собі різні типи компаній і мають цілий ряд різноманітних форм. Сьогодні всі або майже всі галузі — як у промисловості, так і у сфері послуг — тим або іншим чином беруть участь у міжфірмових угодах.

Причинами виникнення й швидкого поширення таких форм співробітництва стала глобалізація світової економіки, зростання конкуренції та впровадження принципово нових, що постійно змінюються, технологій виробництва, котрі вимагають великих капітальних витрат. Це привело до необхідності вироблення нових стратегій розвитку компаній, що базуються на інтеграції різних форм капіталу, які й реалізуються за допомогою організації стратегічних альянсів.

На першому етапі створення стратегічних альянсів головною метою було збільшення продажів окремих товарів на ринках. Однак останнім часом стратегічні альянси все частіше почали ставити перед собою наступні довгострокові цілі: одержання доступу до основних технологій, впровадження на нові ринки та ін.

Треба зазначити, що стратегічні альянси відіграють значну роль у функціонуванні багатьох галузей економіки різних країн світу. При цьому вони можуть створюватися як між підприємствами однієї країни, так і між підприємствами різних країн. Як свідчать дослідження Б. Гарета та П. Дюсожа [1], стратегічні альянси утворюються переважно фірмами трьох країн світу: США, Європи та Японії.

У таблиці наведено результати дослідження Д. Мориса та М. Хергерта в розподілі стратегічних альянсів за галузями промисловості [2].