УДК 005.95:331.101.3:378.4 (477.52)

МОТИВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ (НА ПРИКЛАДІ СумДУ)

Л.П. Валенкевич, *канд. екон. наук, доцент;*
Л.С. Кравченко, *магістрант,*
Сумський державний університет, м. Суми

У даній статті висвітлено особливості мотивації праці у вищих навчальних закладах. Проведено аналіз існуючих підходів та визначені мотиваційні чинники, які впливають на ефективність праці вищого навчального закладу.

Ключові слова: *мотивація, вищий навчальний заклад, заохочення, тарифікація, підготовка кадрів, стимулювання.*

В данной статье показаны особенности мотивации труда в СумГУ и предложены основные рекомендации по совершенствованию системы мотивации. Проведен анализ существующих подходов и определены мотивационные факторы, влияющие на эффективность труда кадрового состава высшего учебного заведения.

Ключевые слова: *мотивация, высшее учебное заведение, поощрения, тарификация, подготовка кадров, стимулирование.*

ВСТУП

На ефективність роботи вищого навчального закладу здійснюють вплив як внутрішні, так і зовнішні фактори. Вміння об'єктивної оцінки усіх чинників, що впливають на роботу вищого навчального закладу є тією рушійною силою, яка дозволяє сучасному вищому навчальному закладу забезпечувати європейський рівень освіти. В цьому сенсі згуртувати професорсько-викладацький колектив для вирішення поставленої мети є одним із першочергових завдань адміністративного апарату закладу. Розроблення мотиваційного пакета значніою мірою допоможе реалізації планів.

Дослідженню проблем ефективної мотивації в історичному розвитку та сучасному розумінні присвячують свої праці видатні фахівці у галузі дослідження проблем демографії, соціальної політики та економіки праці Д.Богиня, Л.Бунтовська, В.Герчиков, О. Грішнова, В. Данюк, Г.Дмитренко, А.Єськов, Г.Куліков, А.Колот, Н.Лук'янченко, В.Маковєєв, М.Семикіна, Л.Червінська, К. Левківський, Є. Суліма та багато інших. Спектр застосування мотиваційних методів настільки широкий, вимоги до якості навчального процесу останніми роками змінюються досить швидко, тому жоден із дослідників даної проблеми не може цілком гарантувати правильність своїх гіпотез та однозначність результатів. На нашу думку, взагалі мотивація, як категорія, не має остаточного та завершеного визначення. Все, що пов'язане із мотивацією людини, у широкому розумінні, завжди містить елемент суб'єктивності. Глибоке комплексне вивчення категорії "мотивація" можливе тільки на міждисциплінарній основі.

Основними завданнями цієї статті є аналіз існуючої системи мотивації персоналу та розроблення методичних підходів стимулювання кадрів щодо пріоритетних напрямків розвитку вищого навчального закладу.

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах ефективне управління навчальними закладами неможливе без розуміння мотивів і потреб працівника навчального закладу, а також ефективного використання стимулів до праці.

Діяльність персоналу навчальних закладів визначається не окремим мотивом, а їх сукупністю, що створює певний мотиваційний комплекс. Працівник здатний впливати на свої мотиви, посилювати або послаблювати їх дію, при цьому деякі мотиви можуть бути основними, а інші – виконувати функцію додаткової стимуляції [5, с. 254].

Способи поліпшення мотивації праці об'єднуються у два відносно самостійних напрямки: матеріальне та нематеріальне стимулювання. Якщо проаналізувати чинне законодавство, то нескладно помітити тенденцію щодо значного перекосу в бік матеріального стимулювання (рис.1).

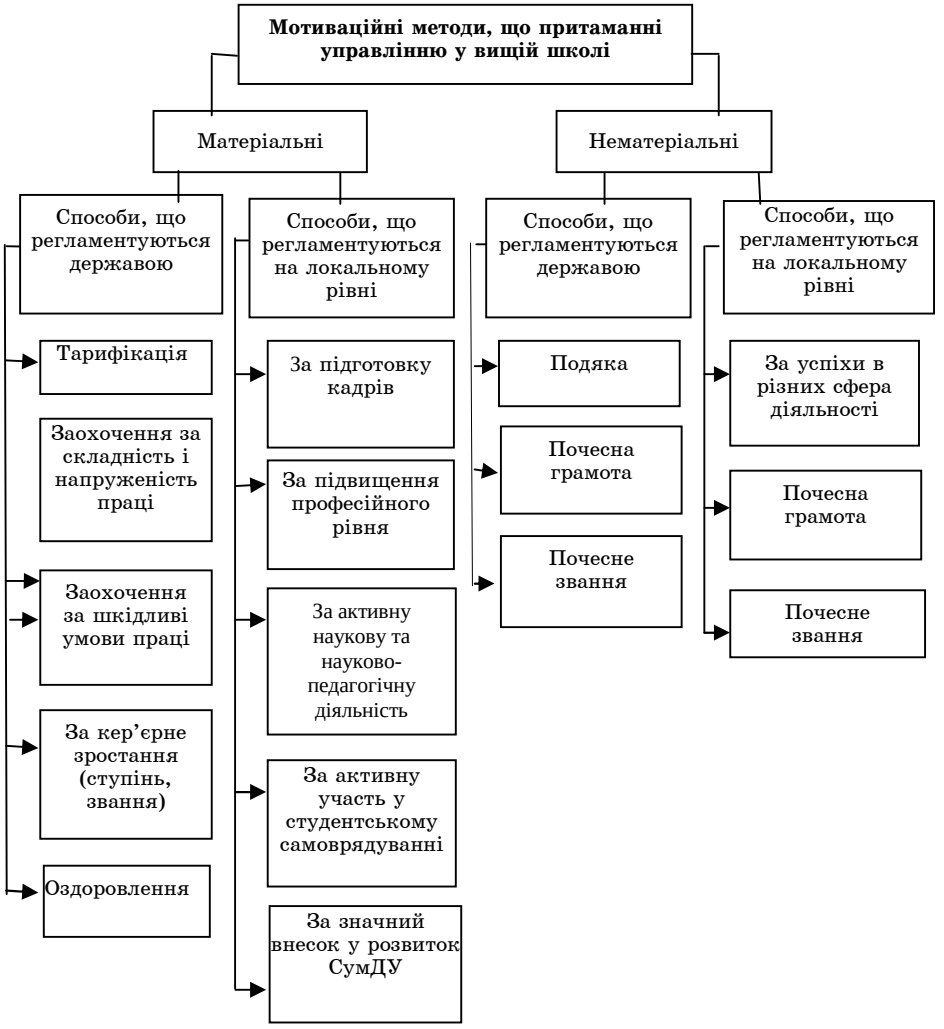

Рисунок 1 - Мотиваційні методи, що притаманні управлінню у вищій школі

На державному рівні мотивація працівників вищого навчального закладу забезпечується на підставі Єдиної тарифної сітки розрядів та коефіцієнтів, затвердженої Наказом МОН №557 від 26.09.05. Саме цим наказом визначаються як розмір заробітної плати залежно від рівня компетентності, так і види матеріального заохочення діяльності. Аналізуючи існуючий підхід до визначення розміру заробітної плати, можна стверджувати, що відповідно до діючих розрядів та коефіцієнтів практично відсутня матеріальна мотивація до розвитку. Наприклад, доцент, кандидат наук має 19-й розряд, доктор наук, професор – 20-й.

Різниця на кожні 100 гривень заробітної платні становить 22 гривні, що відповідно близько 200 гривень у цілому. Така диференціація має суто формальне заохочення, бо кожен науковець добре орієнтується, яких матеріальних та нематеріальних витрат коштує написання докторської дисертації. Крім того, підхід, коли заробітна плата нараховується за минулі досягнення (ступінь, звання), ні в якому разі не спонукає до активної наукової роботи.

Реальні досягнення в Україні, за рідкими винятками, стимулюються за допомогою нематеріальних засобів (рис.1). Чинна нормативно-правова база дає можливість нематеріального заохочення, а саме: нагрудні знаки «Заслужений працівник освіти», «Заслужений діяч науки та техніки України», «Знак Петра Могили», «Відмінник освіти України» та інші; Почесна грамота, подяка і т. ін.

Нескладно помітити, що на рівні державного управління збереглася, практично повністю, радянська система мотивації праці наукових та науково-педагогічних працівників, яка і потребує суттєвих змін або створення принципово нової системи стимулювання.

Заміна застарілих підходів та створення принципово нових підходів до стимулювання праці науково-педагогічних працівників дасть змогу в кінцевому результаті припинити відплив найбільш талановитих молодих вчених за кордон, поліпшити якість вітчизняної освіти, готувати для національного господарства фахівців високої кваліфікації.

При створення нового мотиваційного пакета, безумовно, стимулювальному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на потрібному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових завдань, адже, врешті решт, відбувається звикання до цього виду впливу.

Як зазначає Артеменко Л., що «… заробітна плата… повинна залежати безпосередньо від результатів праці і в той же час виконувати ряд економічних і соціальних функцій.» [4; с. 205]. При цьому, на наш погляд, необхідно враховувати, що високий професіоналізм працівників навчальних закладів складається із спеціальних знань, умінь і навичок, із реалізації кращих особистих рис, у тому числі й моральних [8; с. 759].

При створенні системи мотивації у вищій школі необхідно мати бачення подальшого розвитку освітянських процесів в Україні, розробити концептуальні засади, визначити пріоритетні напрямки. На жаль, така концепція в Україні відсутня. Навіть прийняття нової редакції Закону України «Про вищу освіта» не зможе внести кардинальних змін, тому працівники більшості вищих навчальних закладів будуть вимушені для забезпечення своїх родин, окрім основної роботи, шукати підробітку, що й надалі негативно впливатиме на якість освітянських послуг і, як результат, на якість підготовки фахівців.

Під час розроблення матеріальних способів мотивації кадрів необхідно надати більше повноважень на місця, встановити чітко визначені показники за підсумками року: наприклад, динаміка якісного росту кадрового потенціалу, успіхи студентів у всеукраїнських та міжнародних олімпіадах та конкурсах наукових робіт, кількість міжнародних публікацій та міжнародна діяльність, динаміка та обсяг грантових програм, рівень комп'ютеризації та інформатизації, впровадження інноваційних технологій навчання, обсяги капіталовкладень на розбудову вищого навчального закладу та зміцнення його матеріально-технічної бази і т.ін. У разі позитивної динаміки за встановленими показниками встановити для таких вузів певні преференції на наступний рік (наприклад, збільшити стипендіальний норматив, виділити цільові пільгові кредити на придбання або будівництво житла для професорсько-викладацького складу тощо).

Що стосується нематеріального стимулювання, то, на нашу думку, перш за все на державному рівні необхідно формувати позитивний імідж вчителя, викладача, науковця. В засобах масової інформації висвітлювати роботу найкращих вищих навчальних закладів, вручення нагород видатним науковцям, викладачам та вчителям, акцентувати увагу суспільства на наукових досягненнях тощо.

Другий рівень мотиваційної системи кадрів у вищій освіті – це мотивації безпосередньо в окремих навчальних закладах. При цьому навчальні заклади самостійно розробляють і впроваджують програми підвищення мотивації, які повинні базуватися на наукових теоріях мотивації людської діяльності й бути комплексними і послідовними. Однак потрібно зазначити, що ефективність заходів значною мірою буде залежати від професіоналізму керівника та команди вищого навчального закладу, що в кінцевому порядку і визначатиме його рівень конкурентоспроможності.

Прикладом розроблення ефективного мотиваційного пакета є розроблений Сумським державним університетом пакет внутрішніх положень про стимулювання видів за пріоритетними напрямками розвитку. Характерним є і те, що розроблення такого пакета базується на чітко визначених концептуальних засадах розвитку навчального закладу та в процесі створення використовується системний підхід.

Стимулювання праці науково-педагогічного колективу, як бачимо з рис. 1, охоплює як матеріальне, так і нематеріальне заохочення. Основний критерій – результат роботи: підвищення професійного рівня, збільшений обсяг робіт, виконання додаткових доручень пов'язаних з розвитком того чи іншого напрямку діяльності, досягнення високих показників на всеукраїнському рівні і т.ін.

Особливої уваги заслуговує система нематеріального заохочення. Стимулювання відповідальності реалізується через делегування певних повноважень керівникам середньої ланки управління щодо розподілу фінансових ресурсів, так звана система субрахунків. Керівники інститутів, факультетів, завідувачі кафедр мають певну суму коштів на спеціальному внутрішньому рахунку, який використовують для розвитку своїх структурних підрозділів чи безпосередньо кафедри. Кошти на такому рахунку формуються за рахунок плати за освітні послуги, наукову діяльність та додаткові послуги населення через систему спеціалізованих центрів. Основна частина коштів повинна безпосередньо використовуватися на розвиток структурного підрозділу, і лише 10 % суми може бути використано на матеріальне заохочення працівників підрозділу. Однак керівник структурного підрозділу не має права отримувати заохочення за кошти субрахунку. На його заохочення має право лише керівник вищого ієрархічного рівня. Таким чином, кошти субрахунків використовуються для зміцнення матеріально-технічного забезпечення структурних підрозділів, розвиток міжвузівських наукових зв'язків, студентського науки, міжнародне співробітництво і т.ін. Загальний контроль за рухом коштів здійснюється ректоратом. Такий підхід значною мірою сприяє зміцненню відповідальності та самореалізації менеджерів навчального закладу, підвищує їх відчуття значущості, сприяє встановленню позитивного морального клімату.

У Сумському державному університеті розроблено систему показників, на підставі яких визначається рейтинг інститутів, факультетів та кафедр. При визначенні рейтингу кафедр виділено дві групи: випускові та невипускові кафедри. Критерії оцінки роботи колективів визначені з урахуванням концептуальних засад розвитку навчального закладу. Розроблені інтегровані показники діяльності структурних підрозділів. Така система сприяє, об'єктивній оцінці вкладу кожного структурного підрозділу в розвиток університету.

Система контролю діяльності працівників закладу реалізується через систему щорічних звітів на всіх рівнях управління, починаючи зі стажиста та закінчуючи ректором. Такий підхід значною мірою стимулює

роботу всіх і кожного окремо. Звіт здійснюється за чітко визначеними критеріями. Такий підхід формує бачення вкладу кожного та відповідальність за доручений напрям роботи.

Окрім розглянутих способів нематеріального стимулювання, на рис. 1 представлені традиційні, які також використовуються в СумДУ.

У СумДУ широко застосовують різні види матеріального заохочення. Розроблена цілісна, логічна система стимулювання наукової-педагогічної діяльності. Насамперед це стосується стимулювання системи підготовки кадрів, заохочується своєчасний захист дисертацій після закінчення аспірантури та докторантури, видання монографій, участь у грантових програмах, наукові публікації у високо рейтингових фахових виданнях, отримання грифу МОНМС для підручників, укладення госпдоговірної тематики і т.ін.

Упровадження з 2004 року такого підходу до мотивації праці в Сумському державному університеті дозволило йому за результатами рейтингового оцінювання МОНу 2006-2008 роках посісти 4-те місце серед класичних університетів. За результатами всеукраїнських олімпіад та конкурсів студентських наукових робіт заклад не перший рік поспіль входить до трійки переможців. За підсумками роботи у 2010 році навчальний заклад було визнано як такий, що має найкращу динаміку розвитку в Україні [7; с. 2].

ВИСНОВКИ

Досвід Сумського державного університету доводить, що ефективне поєднання матеріального та нематеріального заохочення працівників на базі чіткої концепції розвитку, дає суттєві результати, дозволяє розкривати в повному обсязі потенціал кадрів. Окрім того, такий підхід призводить до значних змін у системі якості освіти. Таким чином, тільки комплексна розгалужена система стимулювання, підпорядкована чіткій стратегічній лінії, приводить до ефективного управління. На жаль, таку систему мотивації можуть розробити та впровадити тільки ті вищі навчальні заклади, де є державницьке розуміння освітянських процесів і цими процесами керує команда професіоналів-менеджерів.

SUMMARY

MOTIVATIONAL METHODS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WERE OBSERVED AS A FACTOR OF EFFICIENCY GROWTH OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION FUNCTIONING (ON THE EXAMPLE OF SUMY STATE UNIVERSITY)

L.P. Valenkevych, L.S. Kravchenko,
Sumy State University, Sumy

The specific features of a motivation and existing approaches were analyzed through the problem of labor efficiency increasing. The key factors of motivation were revealed in labour process in Sumy State University. The author offered the general recommendations for motivation system improvement.

Key words: *motivation, higher education, billing, training, promotion.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про освіту» // ВВР. – 1991. - № 34. - Ст.452.
2. Закон України «Про вищу освіту» // ВВР. – 2002. - № 20. - С.134.
3. Наказ МОН «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ» // ВВР.– 2005. - № 557.
4. Артеменко Л. Мотиваційні аспекти менеджменту / Л. Артеменко // Актуальні проблеми державного управління. - 2005. - №3 (21). – С. 288.
5. Гончарук Н. Т. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері освіти / Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління. - 2007. - №1 (27). – С. 250–256.
6. Озірська С. М. Про доцільність та потреби визначення мотивації професійної поведінки / С. Озірська // Вісник УАДУ. – 2007. – № 3–4. – С.42–49.
7. Сумський державний університет сьогодні // Резонанс. – 2010. - №7-8. – С. 2.
8. Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф. Хміль. – К., 2006. – 759 с.
9. www.vuzlib.net
10. www.slv.com.ua

Надійшла до редакції 24 квітня 2011 р.