

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.53>

УДК 331.5

Ю. В. Мазур,

к. е. н., доцент, декан стаціонарних та заочних форм навчання,

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу;

доцент кафедри маркетингу, Міжрегіональна Академія управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ У КОНЦЕПЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Yu. Mazur,

*PhD in Economics, Associate Professor, Dean of Permanent and Extramural Forms
of Education, Educational and Scientific Institute of Management,*

Economics and Business; Associate Professor of the Department of Marketing,

Interregional Academy of Personnel Management

MODEL OF STAFF MOTIVATION MANAGEMENT IN THE CONCEPT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Доведено, що результатами для персоналу є: розвиток професорсько-викладацького складу; матеріальне та моральне задоволення співробітників. Результати для клієнтів: працевлаштування випускників відповідно до отриманої кваліфікації. Ключовими результатами можна назвати: орієнтованість структур випуску ЗВО на потреби ринку праці; наявність у

випускників компетенцій, які відповідають вимогам роботодавців; відповідність освітніх програм сучасним вимогам ринку; фінансова забезпеченість всіх бізнес-процесів. Розроблено систему перспектив.

Перспектива «Освіта та навчання» у моделі BSC – Мейсела визначає нематеріальні активи, необхідні для того, щоб організація працювала на дуже високому рівні та за найвищими стандартами. Типовими цілями для перспективи освіти та навчання є; забезпечення задоволеності співробітників, підвищення ефективності працівників, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення ефективності роботи інформаційної системи, забезпечення можливості оперативного отримання інформації для ухвалення управлінських рішень.

Перспектива "Інновації" визначає активи, необхідні для того, щоб організація мала інноваційну спрямованість. Поряд із самою системою підвищення кваліфікації всіх категорій працівників ЗВО, перспектива «Інновації» включає і ті матеріальні та нематеріальні активи, які можуть бути використані для впровадження інноваційних методів навчання та здійснення інноваційної діяльності. Одним із показників у цій перспективі є середньорічний обсяг НДР.

Перспектива «Корпоративна культура» має не маловажне значення, оскільки від її стану залежить якість усіх процесів у ЗВО: освітнього, наукового та навчально-методичного. Корпоративна культура сприймається як специфічна форма існування взаємозалежної системи, що включає: ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в організації на певному етапі її розвитку. Наявність сильної і стійкої, але і гнучкої корпоративної культури, адекватної навколишньому середовищу, що швидко змінюється, є однією з найважливіших конкурентних переваг, факторів успіху будь-якої організації, в тому числі і ЗВО. Формування корпоративної культури має стати невід'ємною частиною стратегічного та оперативного управління та постійно перебувати в полі зору вищого керівництва ЗВО.

Перспектива «Компетентність» є основою концепції безперервного навчання, коли кожен працівник, як із професорсько-викладацького, навчально-допоміжного, так і адміністративно-господарського та виробничо-технічного обслуговуючого персоналу шляхом безперервного навчання може покращити якість своєї роботи. Це призводить до саморозвитку, а досягнуті результати дають моральне задоволення. З іншого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи та просування по службі.

It is proven that the results for the staff are: development of the teaching staff; material and moral satisfaction of employees. Results for clients: employment of graduates in accordance with the qualifications obtained. Key results include: orientation of the structures of higher education institutions to the needs of the labor market; availability of competencies among graduates that meet the requirements of employers; compliance of educational programs with modern market requirements; financial security of all business processes. A system of perspectives has been developed.

The "Education and Training" perspective in the BSC - Meisel model defines the intangible assets necessary for the organization to operate at a very high level and according to the highest standards. Typical goals for the education and training perspective are; ensuring employee satisfaction, increasing employee efficiency, improving personnel skills, increasing the efficiency of the information system, ensuring the possibility of prompt receipt of information for making management decisions.

The "Innovation" perspective defines the assets necessary for the organization to have an innovative orientation. Along with the system of advanced training of all categories of employees of higher education institutions, the "Innovation" perspective includes those tangible and intangible assets that can be used to implement innovative teaching methods and implement innovative activities. One of the indicators in this perspective is the average annual volume of research and development. The "Corporate Culture" perspective is of considerable importance,

since the quality of all processes in higher education institutions depends on its state: educational, scientific and educational and methodological. Corporate culture is perceived as a specific form of existence of an interdependent system, which includes: a hierarchy of values that dominates among the organization's employees and a set of ways to implement them that prevail in the organization at a certain stage of its development. The presence of a strong and stable, but also flexible corporate culture, adequate to the rapidly changing environment, is one of the most important competitive advantages, success factors of any organization, including higher education institutions. The formation of corporate culture should become an integral part of strategic and operational management and be constantly in the field of view of the top management of the HEI.

The "Competence" perspective is the basis of the concept of continuous learning, when each employee, both from the teaching staff, teaching and auxiliary staff, as well as administrative and economic and production and technical service staff, can improve the quality of their work through continuous learning. This leads to self-development, and the achieved results give moral satisfaction. On the other hand, the purpose of training is preparation for more responsible work and career advancement.

Ключові слова: *інновації, заклади вищої освіти, мотивація персоналу, управління, система освіти.*

Keywords: *innovation, higher education institutions, staff motivation, management, education system.*

Постановка проблеми.

Персонал є найважливішою частиною будь-якої організації і є одним з найцінніших ресурсів інноваційного розвитку. Постійний розвиток персоналу, пошук нових підходів до управління є необхідними атрибутами успішного функціонування організації. У зв'язку з необхідністю переходу країни на інноваційний шлях розвитку необхідно підвищити ефективність підготовки

фахівців, що, у свою чергу, вимагає переходу до інноваційних методів навчання, активізації наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у ЗВО та, відповідно, без наявності кваліфікованого персоналу ЗВО, націленого на інноваційний розвиток, практично неможливо. Для отримання максимальної віддачі від персоналу ЗВО потрібна розробка такої системи методів управління, яка б сприяла реалізації стратегічної мети та завдань ЗВО. Основу системи управління персоналом ЗВО нині становлять зростаюча роль особистості співробітників, знання їх мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед ЗВО. Процес управління людським капіталом буде ефективним лише в тому випадку, коли є стратегія, а також взаємозв'язок між стратегією, політикою та системою управління. Удосконалення методології управління людським капіталом на користь інноваційного розвитку ЗВО передбачає створення моделі управління персоналом, що підходить для ЗВО. У зв'язку з цим розробка методів управління персоналом у концепції обраної моделі управління ЗВО є найбільш актуальною проблемою, а формування ефективної системи управління персоналом є одним із найважливіших завдань сучасного управління.

Аналіз літературних джерел.

Проблематиці управління людським капіталом як основи інноваційного розвитку приділили велику увагу такі зарубіжні дослідники, як І. Бен-Порет, М. Блауг, У. Боуен, Е. Денісон, Дж. Гейто, Дж. Кендрік, Ф. Махлуп, Е. Вілсон, Ч. Френкель, Е. Фромм, Теодор Шульц і Гарі Беккер (лауреати Нобелівської премії з економіки), Л. Туроу, який узагальнив вперше дослідження людського капіталу і дав як вихідне поняття його визначення.

Формулювання мети. Дослідити та розробити напрями розвитку моделі управління мотивацією персоналу у концепції інноваційного розвитку закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Вершиною трикутника концепції управління персоналом є формування системи управління персоналом, де реалізуються функції управління персоналом. Другою вершиною трикутника концепції управління персоналом є розробка методології управління персоналом, що передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, принципів та методів управління персоналом. Розробка технології управління персоналу є третьою вершиною концепції управління персоналом. Кадрова стратегія може бути як підлеглою, так і поєднаною по відношенню до стратегії ЗВО в цілому. Тому при розробці моделі управління персоналом вишу необхідно враховувати загальну стратегію ЗВО.

Існує кілька моделей оцінки ефективності, що базуються на стратегії організації: "Панель управління"; "Система збалансованих показників"; модель "BSC-Мейсела"; "Піраміда ефективності"; "Призма ефективності", модель "EP2M"; Модель EFQM. Вибір тієї чи іншої моделі для оцінки діяльності залежить від виду організації, цілей оцінки та безлічі інших факторів. І. Дауден (США) є автором оригінальної методики впровадження BSC, у модель EFQM, одним із провідних експертів у галузі стратегічного планування, управління ризиками, оцінки ефективності та систем якості [1]. Модель EFQM має багато спільного із концепцією збалансованої системи показників. Однак між моделями EFQM і BSC існують і деякі відмінності, тому, але нашу думку, на підтримку поглядів І. Дауден (США) і ряду інших дослідників [2, 3], можна зробити висновок, що об'єднання EFQM і BSC можливе шляхом взаємодоповнення внутрішніх етапів двох моделей, за тими ознаками, де є відмінності в моделях.

Для управління ЗВО можна використовувати синтез моделей «EFQM» і «BSC», однак, для системного управління персоналом ЗВО більш прийнятною, на наш погляд, є модель, заснована на інтеграції моделі EFQM і BSC-Мейсела, оскільки в інтегрованій моделі розширеним є сектор «Людські ресурси». Якщо в

процесі самооцінки здійснюється перевірка діяльності та результатів підприємства в цілому з метою оптимізації та покращення, BSC-модель Мейсела може працювати як інструмент управління зокрема, персоналом, орієнтований на стратегію.

З урахуванням відмінностей між моделями EFQM і BSC і, аналогічно BSC-Мейсела, ми пропонуємо визначити місце останньої як сполучної ланки між можливостями і результатами моделі EFQM, для більш чіткої реалізації наявних можливостей і отримання гарантованого оптимального результату, що відповідає обраній стратегії.

Одним із важливих положень концепції розвитку ЗВО є створення внутрішньої системи контролю та управління якістю освітнього процесу. Упроваджено систему менеджменту якості на базі міжнародних стандартів ISO 9000-2000. Під час вироблення політики та стратегії у сфері якості освіти керівництво ЗВО враховує показники: якості навчального процесу; навченості та вихованості студентів; якості освіти.

Одним із найважливіших стратегічних пріоритетів ЗВО є науково-дослідна діяльність. В університеті створено інфраструктуру науково-дослідного комплексу, що включає десятки науково-дослідних, інноваційних та впроваджувальних структур. Формування інноваційних комплексів та регіональної інноваційної політики – найважливіший етап створення національної інноваційної системи. У зв'язку з цим такий стратегічний пріоритет як розвиток інфраструктури інноваційної діяльності, формування університету як центру інноваційного розвитку підприємств займає особливе місце в стратегічному баченні керівництва ЗВО. Важливою особливістю університетської структури є те, що всі елементи працюють в єдиному інформаційному середовищі, робота якого базується на використанні «Експертної інформаційно-аналітичної системи інноваційного розвитку».

Передумова – лідерство – важливий аспект, оскільки далекоглядність, раціональність, кваліфікованість, компетентність, відповідальність керівництва ЗВО дозволить вивести його на інноваційний шлях розвитку та отримати необхідні

результати. Від стратегічного бачення, від поглядів керівників та ключового персоналу ЗВО на те, яким є його довгостроковий курс, залежить і рівень конкурентоспроможності ЗВО, і якість послуг, що надаються.

Передумова - партнерство та ресурси характеризує те, що оптимальна комбінація ресурсів в організації та визначає результат. Партнерство для ЗВО має особливе значення. Зокрема, взаємини з підприємствами, які з одного боку, є базами практик для студентів, тобто самі беруть участь у процесі навчання, а з іншого - споживачами виробленого ЗВО «продукту». Удосконаленню навчального процесу сприяють міцні партнерські відносини.

Ресурсами ЗВО у сфері освітньої діяльності виступають: трудові – професорсько-викладацький склад, навчально-допоміжний персонал, фінансові; інтелектуальні (навчально-методичне забезпечення); виробничо-технічний, адміністративний; матеріально-технічні (лабораторний та аудиторний фонди, обладнання, техніка, прилади, канцтовари, папір тощо); інформаційні.

Ефективність управління повністю залежить від методів управління персоналом. Специфікою ЗВО є те, що персонал є сегментованим, він включає різні види персоналу, які, у свою чергу, вимагає відповідну комбінацію методів управління. Через неоднорідність персоналу ЗВО, питання його управління та розвитку набуває особливого значення. У зазначені передумови отримання результату при їх чіткій реалізації можуть забезпечити ефективність процесів, що відбуваються у ЗВО: освітньо-виховного; науково-дослідного; адміністративно-господарського; навчально-методичного; інноваційно-підприємницького, тобто комерціалізації результатів науково-дослідної діяльності, зокрема через систему малих інноваційних підприємств.

Результатами для персоналу є: розвиток професорсько-викладацького складу; матеріальне та моральне задоволення співробітників. Результати для клієнтів: працевлаштування випускників відповідно до отриманої кваліфікації. Ключовими результатами можна назвати: орієнтованість структур випуску ЗВО на потреби ринку праці; наявність у випускників компетенцій, які відповідають вимогам роботодавців; відповідність освітніх програм сучасним вимогам ринку; фінансова

забезпеченість всіх бізнес-процесів. У рамках моделі, заснованої на інтеграції EFQM - BSC, створюється можливість більш ефективного досягнення результатів, за допомогою їх співвіднесення з чотирма перспективами в моделі BSC. Для ефективної реалізації та оцінки результатів для клієнтів використовується показники сектору «Клієнти»; для організації, тобто самого ЗВО – сектору «бізнес-процеси»; для персоналу – сектору «Людські ресурси». Для оцінки ключових результатів – показники сектору «Фінанси». Особливого значення для цілей управління персоналом набуває сектор «Людські ресурси», що включає такі напрями, як: освіта і навчання; інновації; корпоративна культура та компетентність.

Перспектива «Освіта та навчання» у моделі BSC – Мейсела визначає нематеріальні активи, необхідні для того, щоб організація працювала на дуже високому рівні та за найвищими стандартами. Типовими цілями для перспективи освіти та навчання є; забезпечення задоволеності співробітників, підвищення ефективності працівників, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення ефективності роботи інформаційної системи, забезпечення можливості оперативного отримання інформації для ухвалення управлінських рішень.

У ЗВО прийнято програму внутрішньої перекваліфікації викладачів на факультеті додаткової професійної освіти, куди запрошуються провідні вітчизняні та зарубіжні професори. Реалізація інноваційної сприйнятливої системи підвищення кваліфікації персоналу ЗВО дозволить впровадити елементи нової культури управління.

Перспектива "Інновації" визначає активи, необхідні для того, щоб організація мала інноваційну спрямованість. Поряд із самою системою підвищення кваліфікації всіх категорій працівників ЗВО, перспектива «Інновації» включає і ті матеріальні та нематеріальні активи, які можуть бути використані для впровадження інноваційних методів навчання та здійснення інноваційної діяльності. Одним із показників у цій перспективі є середньорічний обсяг НДР.

Перспектива «Корпоративна культура» має не маловажне значення, оскільки від її стану залежить якість усіх процесів у ЗВО: освітнього, наукового та

навчально-методичного. Корпоративна культура сприймається як специфічна форма існування взаємозалежної системи, що включає: ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в організації на певному етапі її розвитку. Наявність сильної і стійкої, але і гнучкої корпоративної культури, адекватної навколишньому середовищу, що швидко змінюється, є однією з найважливіших конкурентних переваг, факторів успіху будь-якої організації, в тому числі і ЗВО. Формування корпоративної культури має стати невід'ємною частиною стратегічного та оперативного управління та постійно перебувати в полі зору вищого керівництва ЗВО.

Для ЗВО найбільш прийнятним типом культури, з огляду на значну частину творчого персоналу, до яких належить професорсько-викладацький склад, науковці та тією чи іншою мірою навчально-допоміжний персонал, є «Колектив одностайців». Такий тип корпоративної культури характеризується вільною обстановкою та відсутністю формалізованих правил. Такий тип культури, як «Сім'я», який зустрічається у низці ЗВО, частіше у недержавних, за допустимістю знаходиться на другому місці. Однак, оскільки керівники у «сімейному» типі рідко можуть ставитися об'єктивно до різних співробітників (у них завжди є «улюбленці»), то в колективі часто виникає заздрість та відчуття несправедливості. Недоліком є те, що при даному типі настроїв керівника, кулуарність настроїв, інтриги з довгим шлейфом чуток і індивідуальним і закритим типом заходів можуть негативно впливати на відносини всередині колективу ЗВО, що, у свою чергу, може позначитися негативним чином на сприйнятті колективом стратегії ЗВО. Іншою крайністю комерційних ЗВО буває такий тип корпоративної культури, як «В'язниця суворого режиму», коли існує гіперконтроль з боку керівництва, розміщення відеокамер у всіх приміщеннях, жорсткий режимний контроль. Подібний підхід супроводжується надмірною бюрократизацією всіх бізнес-процесів. Основні характеристики співробітників у такому типі корпоративної культури - страх «попасти» на будь-які провини, повна відмова від взяття на себе відповідальності, висока плинність. За таких умов говорити про творчий характер праці неможливо.

Важливими складовими розвиненої корпоративної культури є цінності, переконання, які знаходять вираження як у кодексах честі, книгах про внутрішньофірмові стандарти, так і в концептуальних знаках, девізах та гаслах, міфах та легендах, організаційних символах, ритуалах, обрядах, традиціях та церемоніях. Не менш важливим є фізичне оточення, яке створюється в організації: сама будівля, її дизайн, місце розташування, обладнання, меблі, колір та обсяг простору, стоянки для автомобілів тощо. Концептуальний знак, символ і гасло, що ясно і просто виражають філософію організації, є найсильнішими елементами, навколо яких будується корпоративна культура.

Перспектива «Компетентність» є основою концепції безперервного навчання, коли кожен працівник, як із професорсько-викладацького, навчально-допоміжного, так і адміністративно-господарського та виробничо-технічного обслуговуючого персоналу шляхом безперервного навчання може покращити якість своєї роботи. Це призводить до саморозвитку, а досягнуті результати дають моральне задоволення. З іншого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи та просування по службі.

Компетенції для керівника мають велике значення, але не менш важливими є компетенції для всіх груп персоналу ЗВО. Для успішної роботи потрібна модель компетенцій, основна ідея якої полягає у чіткому уявленні про стан та розвиток якостей та поведінкових характеристик співробітників, необхідних для ефективної реалізації стратегії ЗВО. Впровадження моделі компетенцій — це запуск механізму перетворення «неефективних» співробітників на «ефективних». У моделі компетенцій кожної кадрової групи були представлені такі блоки компетенцій: культурно-моральні; фізіологічні; професійні; особистісні; соціально-психологічні; інтелектуально-інформаційні; інноваційно-творчі. Представлені компетенції можуть розширюватися та деталізуватися виходячи зі специфіки посадових та функціональних обов'язків. У професійних знаннях і навичках дуже висока специфіка кожної посади та компетенції у ній практично ідентичні виконуваним посадовим обов'язкам.

Зіставлення наборів вимог до знань, умінь, навичок та здібностей для різних кадрових груп з наявними компетенціями по всіх кадрових групах дає уявлення про працівників, які забезпечують найбільшу відповідність кадрового потенціалу стратегічним завданням ЗВО. На підставі цих зіставлень та отриманих результатів оцінки працівників розробляються програми перепідготовки кадрів, а також індивідуальні плани розвитку працівників та шини самоосвіти. Неможливість реалізації наявних компетенцій можуть призвести до низки негативних наслідків у кожній із сфер. В інтелектуальній сфері відбувається: притуплення здатності до самостійного осмислення та прийняття рішень; втрата здатності до самостійного навчання; утруднення з перевагою рішення в нестандартній ситуації. У моральній сфері виникає: притуплення професійного обов'язку - людина втрачає вірне уявлення про моральний зміст своєї діяльності; формальний підхід до роботи або використання професійної діяльності у своїх цілях (кар'єризм, прагнення влади, прагнення перекласти відповідальність на інших, відокремлення). В емоційній сфері виникає: ослаблення здатності контролювати та регулювати свої емоції та почуття; розвиток відчуття емоційної внутрішньої невірноваженості, конфліктність; апатія та наростаюче почуття втоми. У професійній сфері відбувається: звуження професійних знань, умінь та навичок; прагнення уникнути відповідальності; нездатність до вирішення нових професійних завдань; бажання дріб'язкової регламентації своїх дій з боку керівництва, відсутність ініціативи; надмірне перебільшення свого професійного досвіду та компетентності; недостатня компетентність, яка може призвести до серйозних провалів на роботі.

Висновки.

Інноваційні методи управління персоналом дозволять не допустити подібних проявів професійної некомпетентності персоналу. Будь-який вид діяльності має здійснюватися професійно. Зайнявши посаду, розпочавши виконання своїх професійних обов'язків, працівник повинен усвідомлювати значення своєї справи та визначити ставлення до неї. Це, зокрема включає у собі з'ясування завдань цієї посади, її місця у організаційній структурі організації. У ЗВО, як і в будь-якій іншій організації, має бути ефективне організаційно-управлінське забезпечення

виконання професійних завдань та реалізації професійних та інших компетенцій співробітників.

Література

1. Іваненко І. Психологія педагогічної мотивації викладачів у закладах вищої освіти. Молодий вчений. 2024. № 125. С. 79-84.

2. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3 (14). С. 166-172.

3. Колот А. М., Герасименко О. А. Покоління Z і соціально-трудова платформа "Праця 4.0": імперативи взаємодії. Демографія та соціальна економіка. 2020. № 2. С. 103-138.

References

1. Ivanenko, I. (2024), "Psychology of pedagogical motivation of teachers in higher education institutions", *Molodyj vchenyj*, vol. 125, pp. 79-84.

2. Zastavnyuk, L.I. and Lypovetska, T.R. (2019), "Problems of personnel motivation system in modern enterprise management", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 3 (14), pp. 166-172.

3. Kolot, A.M. and Gerasimenko, O.A. (2020), "Generation Z and the social and labor platform "Labor 4.0": imperatives of interaction", *Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika*, vol. 2, pp. 103-138.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2025 р.