

задоволеною сукупною винагородою (компенсацією) за рахунок виплат і винагород необов'язкового характеру. Майже половина респондентів вважають систему оплати праці несправедливою. Значна частина респондентів визнають компенсаційну політику непрозорою, а компенсаційний пакет — неконкурентним. У структурі компенсаційних пакетів багатьох найманих працівників відсутня соціальна складова, що негативно впливає на лояльність та мотивацію працівників.

У зв'язку з цим важливим напрямом трансформації компенсаційної політики є забезпечення справедливої оплати праці, виплата гідного рівня винагороди, надання конкурентного компенсаційного пакета, який включає соціальні виплати, винагороди та блага.

### **Література**

1. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / [А.М. Колот, Г.Т. Куліков, О.М. Поплавська та ін.] ; за заг. ред. А.М. Колота і Г.Т. Кулікова. — К. : КНЕУ, 2008. — 274 с.

2. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В.А. Ядов. — М. : Добросвет, 2000. — 596 с.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2013 р.

УДК 331.1:378.4

**Костюкевич Р.М.,**

канд. екон. наук, доц.,

**Костюкевич А. М.,**

ст. викладач,

Національний університет водного господарства

та природокористування

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ**

*Розроблено методичні підходи до планування роботи науково-педагогічних працівників в умовах трансформації вищої освіти України. Запропоновано модель оптимізації обсягів навчальної роботи, що мінімізує ризики різких змін при застосуванні нових методів розподілу ставок та базується на чинних нормативно-правових обмеженнях у системі планування науково-педагогічних кадрів.*

*Разработаны методические подходы к планированию работы научно-педагогического персонала в условиях трансформации высшего образования Украины. Предложена модель оптимизации объемов учебной работы, с помощью которой можно минимизировать риски резких изменений при внедрении новых методов распределения ставок, и которая базируется на действующих нормативно-правовых ограничениях в системе планирования научно-педагогического персонала.*

*Methodical approaches to the planning of teaching staff in conditions of higher education transformation in Ukraine were developed. The model of academic work optimization was proposed. It minimizes the risks of sharp changes when applying new methods of rates distribution and it based on current legal act in planning of the teaching staff.*

**Ключові слова.** Управління персоналом, науково-педагогічний працівник, вища освіта, норми чисельності, штатні нормативи.

**Ключевые слова.** Управление персоналом, научно-педагогический работник, высшее образование, нормы численности, штатные нормативы.

**Keywords.** Management personal, scientific and pedagogical staff, higher education, the number of rules, state regulations.

**Вступ.** Вища освіта України перебуває у стадії реформування. Зміни в організації навчального процесу, змісті освіти, вимогах до навчальної і наукової літератури зумовлюють потребу у застосуванні нових підходів до організації роботи науково-педагогічних працівників (НПП), розрахунку їх чисельності, критеріїв оцінювання ефективності роботи та ін. Без вирішення наведених проблем процеси трансформації вищої освіти будуть гальмуватися, а в багатьох напрямках взагалі будуть неможливими.

Нагальність і масштабність зазначених проблем гостро обговорюються не лише в науково-педагогічному середовищі, а й стали частиною державної програми економічних реформ, у якій поряд з іншими заходами задекларовано необхідність перегляду «застарілих типових штатних нормативів» [10, с. 31]. Міністерство освіти і науки України для реалізації цих намірів розробило проект нового наказу про затвердження норм часу та видів роботи НПП [11], у якому навчальним закладам надано ширші можливості щодо встановлення норм часу навчальної роботи для індивідуальних завдань, скореговано норми часу на керівництво дипломними роботами бакалаврів і спеціалістів. Проте ці локальні рішення у питаннях нормування і обліку праці не вирішують проблеми забезпечення навчального процесу науково-педагогічними працівниками, оскільки без розгляду залишаються питання встановлення чисельності НПП, адекватної витратам часу, пошуку оптимальних механізмів мотивації до продуктивної праці тощо.

Вітчизняні вчені мають вагомі здобутки у сфері планування чисельності науково-педагогічного персоналу структурних навчальних підрозділів [3], унормування трудомісткості роботи [6], питання професійного розвитку НПП [1; 5]. Разом з тим, проведені дослідження розвивають певну локальну проблему, яку потрібно інтегрувати у цілісну систему управління науково-педагогічними працівниками ВНЗ в умовах трансформації вищої освіти.

**Постановка завдання.** Адаптація системи управління науково-педагогічними працівниками до змін у сфері вищої освіти України потребує наукового обґрунтування методичних підходів до встановлення чисельності працівників, їх оптимального розподілу між структурними навчальними підрозділами, застосування дієвої системи мотивації та оцінювання результативності. Досягнення поставлених завдань має враховувати тенденції перехідного періоду реформування вищої освіти та базуватися на чинній нормативно-правовій базі.

**Результати дослідження.** Внаслідок специфічності професійної діяльності науково-педагогічних кадрів традиційні та поширені методи управління персоналом не завжди «працюють», а досить часто потребують модифікації. Це пов'язано, насамперед, із творчою складовою роботи науково-педагогічного працівника та неможливістю точно виміряти витрати його робочого часу та результатів роботи. Адже результати наукових досліджень або методичних розробок, як правило, можна оцінити лише зі значним лагом запізнення, який віддає момент виконання роботи від її результатів на кілька, а то й десятки років. У цьому контексті досить влучним є вислів С. П. Капіци про те, що управління науковцями є досить складною проблемою, яку можна порівняти зі спробою тримати кішок у стаді [2].

На сьогодні система планування науково-педагогічного персоналу виглядає так. Загальна чисельність НПП встановлюється директивно відповідно до норм чисельності студентів та аспірантів, які навчаються у навчальному закладі [9]. Певну автономію у цьому питанні надано дослідницьким університетам, хоча вона стосується, насамперед чисельності працівників, оплата праці яких здійснюється зі спеціального фонду державного бюджету [8]. Враховуючи те, що но-

рми часу встановлені лише для навчальної роботи [11], а також з огляду на нормативне обмеження графічних меж цих обсягів [4] переважна більшість навчальних закладів планують чисельність НПП підрозділів відповідно до обсягів навчальної роботи та чисельності студентів. Більше того, Міністерство освіти і науки України встановило цілу низку звітності про обсяги виконаної такої роботи [7]. Натомість якість роботи науково-педагогічного працівника визначається не лише відповідністю обсягів фактично виконаної навчальної роботи плановим, а й якістю результатів його методичної, наукової й організаційної роботи. В умовах відсутності чіткого зв'язку між обсягами виконаної такої роботи і заробітною платою університети запроваджують різні системи мотивації, що зводяться насамперед до рейтингування науково-педагогічних працівників, їх матеріального і морального стимулювання за публікацію методичних і наукових праць. Як наслідок, обсяги такої роботи не плануються відповідно до фонду робочого часу, а тому поширеними є явища, коли НПП в окремі періоди є перевантаженими (виконують роботу безоплатно, оскільки середньотижневий фонд робочого часу становить 36 год.), а окремі НПП недовантажені, що негативно впливає на використання науково-педагогічного потенціалу навчального закладу загалом.

З огляду на зазначене потрібно запроваджувати нормування методичної, наукової й організаційної роботи та встановлення чисельності науково-педагогічних працівників в залежності від планових обсягів. Оскільки норми часу, як правило, встановлюються експертним шляхом та зорієнтовані на середню продуктивність в організації, такий підхід може спричинити зменшення результативності найбільш продуктивних працівників, які легко виконуватимуть встановлені обсяги. Тому таку систему планування чисельності працівників та їх оплати праці потрібно поєднувати з наскрізною системою оцінювання ефективності НПП, кафедр, факультетів на основі їх рейтингового оцінювання. Одна із таких систем описана в [5].

Для того, щоб норми часу для методичної, наукової й організаційної роботи відігравали мотиваційну функцію та спонукали до підвищення продуктивності праці, потрібно проводити їх періодичне оновлення, виходячи із фактичних середніх результатів за видами роботи. Наприклад, якщо за результатами попереднього навчального року у розрахунку на одну ставку в університеті було опубліковано  $n_1$  навчальних посібників,  $n_2$  монографій,  $n_3$  статей, організовано  $n_4$  конференцій і т.д., то норми часу на наступний навчальний рік визначатимуться із такого балансового рівняння (формула 1):

$$N - N_1 = (1 + k) \cdot \sum_{i=1}^m T \cdot (n_0 + n_i \cdot r_i) \quad (1)$$

де  $N$  — річний фонд робочого часу науково-педагогічного працівника (не більше 1548 год.), год;  $N_1$  — обсяг навчальної роботи у розрахунку на одну ставку НПП в університеті, год.;  $T$  — трудомісткість базового виду роботи (наприклад, наукової статті у фаховому виданні), год.;  $n_0, n_i$  — обсяги виконаної роботи за минулий рік відповідно за базовим та  $i$ -им видами у середньому на одну ставку НПП;  $r_i$  — коефіцієнт, що встановлює співвідношення трудомісткості (складності) базового й  $i$ -го видів роботи (більший 0);  $k$  — коефіцієнт, що відображає планове збільшення продуктивності праці НПП відповідно до стратегії розвитку університету, може набувати значень в діапазоні [0:1).

При встановленні й кожній наступній зміні норм часу за кожним видом роботи потрібно отримувати погодження профспілкової організації.

Функціонування такої системи можливе лише за умов застосування ефективного контролю за виконанням методичної, наукової, організаційної роботи. Враховуючи необхідність планування й обліку великої кількості різнорідних робіт та забезпечення концентрації зусиль НПП на отримання вагомих для розвитку університету досягнень дієвість наведеного механізму може бути забезпечена лише за допомогою застосування автоматизованої системи, яка в потоковому режимі дозволить управляти процесом планування та його виконанням.

Іншою проблемою, яка стоїть на заваді забезпечення високої ефективності роботи НПП, є так звана «штучна зайнятість». В умовах обмеженого загальної чисельності НПП в університеті кафедри для збільшення своєї частки у загальному обсязі ставок (а відповідно і фонду заробітної плати свого підрозділу) застосовують різні методи збільшення обсягів роботи, яка досить часто має непродуктивний характер. Адже коли усі кафедри збільшують планові обсяги роботи, то в умовах обмеженого загального обсягу співвідношення між кафедрами суттєво не змінюється і як наслідок зростають лише норми часу на одну ставку науково-педагогічного працівника. Тому цілком обґрунтованою є практика розподілу ставок між кафедрами, що базується на нормативах чисельності студентів і аспірантів. Разом з тим, застосовувати для цього нормативи, встановлені постановою КМУ № 1134, є недоцільним, оскільки вони не враховують структуру навчальної роботи на денній і заочній формах навчання на різних освітньо-кваліфікаційних рівнях. Це в результаті призводить до встановлення кількості ставок, які не лише не забезпечуватимуть дотримання нормативних вимог щодо граничних обсягів навчальної роботи на одну ставку науково-педагогічного працівника, а й матимуть антимотиваційну дію.

Наприклад, норматив чисельності студентів заочної форми навчання за спеціальністю 7.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування» становить 46,8, а норми часу лише для державної атестації становлять 30 год. на студента. Для дотримання максимального обсягу навчального навантаження на одну ставку НПП 900 год. потрібно прийняти на роботу 0,0333 ставки викладача, тоді як за постановою для виконання усього навчального плану (не лише державної атестації) не можна прийняти більше 0,0214 ставки. Тобто лише для одного виду навчальної роботи нестача ставок становить майже 35% і лише один цей вид навчальної роботи генерує 1404 год. навчальної роботи на одну ставку НПП. З урахуванням аудиторної роботи, індивідуальних завдань та контрольних заходів цей обсяг зростає до 2000—2500 тис. год.

Тому університет повинен встановити нормативи чисельності студентів і аспірантів, які враховуватимуть структуру контингенту студентів за формами навчання та навчального навантаження за циклами підготовки.

Запропонований підхід у повній мірі можна реалізувати лише тоді, коли на планування ставок науково-педагогічних працівників не впливатимуть обмеження щодо граничних обсягів навчальної роботи. Для того, щоб управляти цим процесом та стимулювати зменшення непродуктивних витрат часу потрібно вести систематичний моніторинг дотримання граничних обсягів навчальної роботи. Зменшення обсягів навчальної роботи на перехідному періоді може призвести до значних коливань ставок науково-педагогічних працівників. Щоб уникнути цієї проблеми, потрібно вивчити структуру навчального навантаження за напрямками підготовки та освітньо-кваліфікаційними рівнями і проводити зміни там, де відбудеться найменший вплив на зміну кількості ставок. Для цього доцільно розраховувати еластичність зміни ставок від зміни навантаження ( $E$ ) (формула 2) і на його основі приймати відповідні рішення:

$$E = \left( \frac{Q_k - \Delta Q_k}{Q - \Delta Q_k} \right) \cdot \frac{Q}{Q_k} - 1, \quad (2)$$

де  $Q_k$  — обсяг навчального навантаження кафедри за спеціальністю;  $\Delta Q_k$  — зміна обсягу навчального навантаження кафедри за спеціальністю;  $Q$  — обсяг навчального навантаження за спеціальністю певного ОКР загалом.

Відповідно до формули (2) залежність матиме такий вигляд (рис. 1).

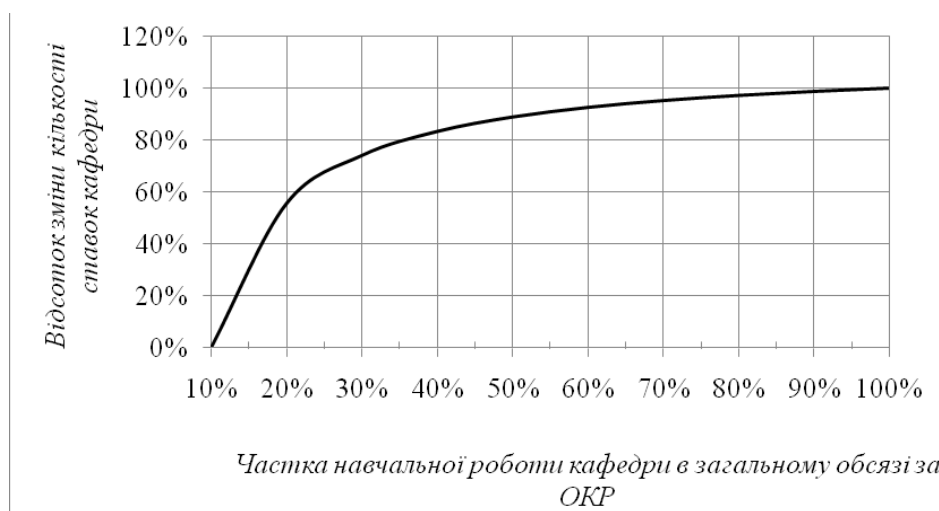


Рис. 1. Еластичність зміни ставок від частки навчальної роботи кафедри у загальному обсязі навчальної роботи за ОКР

Для моделювання чисельності НПП у структурних підрозділах в залежності від зміни обсягів навчальної роботи можна застосовувати таку модель (формула 3):

$$\Delta R_k = R \cdot \left( \frac{Q_k - \Delta Q_k}{Q - \Delta Q_k} - \frac{Q_k}{Q} \right) \quad (3)$$

де  $\Delta R_k$  — очікувана зміна кількості ставок НПП у результаті корегування обсягів навчальної роботи;  $R$  — загальна кількість ставок за спеціальністю певного ОКР.

Як видно з рис. 1, якщо частка навчальної роботи кафедри за однією спеціальністю одного ОКР буде складати більше 50%, то при зменшенні навчального навантаження такої кафедри зміни у структурі ставок будуть майже невідчутними. Натомість кафедри, що мають незначні частки навчального навантаження у загальному обсязі за спеціальністю, будуть дуже чутливими до змін, а тому стосовно них потрібно приймати глибоко зважені кадрові рішення.

Наприклад, у 2012 році структура навчального навантаження у Національному університеті водного господарства та природокористування була такою, що майже у 33% спеціальностей за різними ОКР від 60% до 96% навчальної роботи виконувала одна кафедра (рис. 2).

Така інформація дає можливість приймати виважені кадрові рішення при коригуванні обсягів навчальної роботи та переході до пропонованої вище системи планування ставок науково-педагогічних працівників.



Рис. 2. Структура концентрації навчальної роботи за однією спеціальністю одного ОКР на одній кафедрі НУВГП

**Висновки.** У результаті поступового переходу до нової системи планування роботи науково-педагогічних працівників зменшаться непродуктивні витрати часу, збільшуватимуться мотиваційні фактори, а сам процес трансформації відбуватиметься без значних потрясінь у кадровій політиці ВНЗ.

### Література

1. Безтелесна Л. І., Печенюк А. В. Формування системи управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників / Вісник Національного університету водного господарства та природокористування: Збірник наукових праць. Випуск 4(56) Серія «Економіка». — Рівне, 2011. — С. 27—33.
2. Быков П. Держать кошек в стаде / Эксперт, 2011, № 30-31 (764) <http://expert.ru/expert/2011/30/derzhat-koshek-v-stade/?subscribe>
3. Гуменюк В. Я. Нормативно-балансовий метод планування чисельності професорсько-викладацького персоналу державного університету / Вісник НУВГП. — Рівне: НУВГП, 2007.
4. Закон України «Про вищу освіту» від 17.01.2002 р. № 2984-III.
5. Костюкевич Р. М. Методика рейтингового оцінювання ефективності діяльності викладачів, кафедр, факультетів та університету / Вища школа. Науково-практичне видання. — 2008. — № 8. — С. 29-42.
6. Ломоносов А. Методичні засади управління чисельністю науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів / Економіст, 2010, № 7. — С. 56—60.
7. Наказ МОНМС України «Про затвердження форм документів з підготовки кадрів у вищих навчальних закладах I-IV рівнів акредитації» від 29.03.2012 р. № 384.
8. «Положення про дослідницький університет», затвержене Постановою Кабінету Міністрів України від 17.02.2010 р. № 163.
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження нормативів чисельності студентів (курсантів), аспірантів (ад'юнктів), докторантів, здобувачів наукового ступеня кандидата наук, слухачів, інтернів, клінічних ординаторів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації та вищих навчальних закладах післядипломної освіти державної форми власності», від 17.08.2002 р. № 1134.
10. Програма економічних реформ на 2010—2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» Комітет з економічних реформ при Президентові України, — 87 с.
11. Проект наказу МОН України «Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної та виховної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів» ([www.mon.gov.ua/img/zstored/files/normi%20chasy.doc](http://www.mon.gov.ua/img/zstored/files/normi%20chasy.doc)).

Стаття надійшла до редакції 15.10.2013 р.