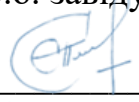


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ

До захисту допустити:
В.о. завідувача кафедри


Ланська С.П.
(ПІБ завідувача кафедри)
«19» листопада 2024р.

«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Управління персоналом та
економіка праці»

(назва освітньо-професійної програми)

Благініної Ольги Сергіївни

(прізвище, імя, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Тахтарова К.А., канд.ек.наук,

доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

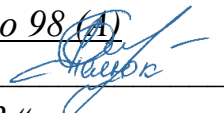
Рецензент:

Збрицька Т.П., канд. екон. н., доцент

кафедри управління персоналом і

економіки праці ОНЕУ (м.Одеса)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 98 (А)
Секретар ЕК 
«19» грудня 2024 р.»

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Шифр та назва спеціальності 051 Економіка

Освітньо-професійна програма Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри к. екон. наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)



Світлана Ланська

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» березня 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Благініної Ольги Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування та розвиток кадрової політики закладу вищої освіти»

керівник роботи Тахтарова Клавдія Анатоліївна, к. екон. наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від

«29» лютого 2024 р. № 36

2. Строк подання здобувачем роботи листопад 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад щодо сутності кадрової політики закладу вищої освіти, аналіз особливостей стратегії кадрової політики ЗВО в умовах воєнного стану та розробка механізмів вдосконалення кадрової політики в державному університеті України.

Об'єктом дослідження виступає кадрова політика та система управління персоналом закладу вищої освіти.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних підходів щодо напрямків формування та розвитку кадрової політики Маріупольського державного університету.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти формування й реалізації кадрової політики сучасного закладу вищої освіти.

Розділ 2. Дослідження тенденцій розвитку кадрової політики сучасного закладу вищої освіти (на прикладі Маріупольського державного університету).

Розділ 3. Перспективні напрямки розвитку кадрової політики закладу вищої освіти.

5. Консультанти розділів роботи


| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|----------------------------------|---|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| Висновки, список джерел, додатки | | | |

6. Дата видачі завдання 01.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Робота над складанням змісту дослідження, надання на перевірку змісту кваліфікаційної роботи | березень 2024 р. | виконано |
| 2. | Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики | квітень 2024 р. | виконано |
| 3. | Розгляд теоретичних основ та методичного підґрунтя досліджуваної тематики та надання на перевірку першого розділу | травень 2024 р. | виконано |
| 4. | Збір даних для оцінки сучасного стану формування та розвитку кадрової політики МДУ | травень.2024 р. | виконано |
| 5. | Складання анкети до проведення діагностики діючої кадрової політики університету та розгляд методики розрахунку індексу (eNPS) | червень 2024 р. | виконано |
| 6. | Збір матеріалів для моніторингу розвитку кадрового потенціалу в Маріупольському державному університеті | серпень 2024 р. | виконано |
| 7. | Надання на перевірку другого розділу | серпень 2024 р. | виконано |
| 8. | Пошук та розробка шляхів розвитку кадрової політики, закладу вищої освіти, розробка організаційної моделі формування та розвитку кадрової політики переміщеного ЗВО | вересень 2024 р. | виконано |
| 9. | Розробка моделі структури кадрової служби сучасного університету | жовтень 2024 р. | виконано |
| 10. | Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи | листопад 2024 р. | виконано |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня магістра | грудень 2024 р. | виконано |
| 12. | Передзахист кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня магістра | грудень 2024 р. | виконано |


Здобувач



(підпис)

Благініна О.С.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Тахтарова К.А.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... | 7 |
| 1.1. Сутність поняття «кадрова політика»..... | 7 |
| 1.2. Кадрова політика як інструмент досягнення стратегічних цілей закладу вищої освіти..... | 15 |
| Висновки до розділу 1..... | 23 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ)..... | 24 |
| 2.1. Оцінка сучасного стану формування та розвитку кадрової політики Маріупольського державного університету..... | 24 |
| 2.2. Діагностика діючої кадрової політики університету на основі методики розрахунку індексу Employee Net Promoter Score (eNPS)..... | 38 |
| 2.3. Моніторинг розвитку кадрового потенціалу в Маріупольському державному університеті..... | 50 |
| Висновки до розділу 2..... | 57 |
| РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... | 59 |
| 3.1. Тенденції та перспективи удосконалення кадрової політики закладу вищої освіти..... | 59 |
| 3.2. Шляхи розвитку кадрової політики в переміщеному закладі вищої освіти з метою покращення якості освіти в Україні..... | 71 |
| Висновки до розділу 3..... | 78 |
| ВИСНОВКИ..... | 79 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 82 |
| ДОДАТКИ..... | 85 |

ВСТУП

Недостатня розвиненість кадрової політики в українських університетах є серйозною проблемою, яка стримує їх розвиток. Відсутність стратегічного підходу до управління персоналом, низька заробітна плата, відтік кваліфікованих кадрів та обмежені ресурси кадрових служб – це лише деякі з викликів, з якими стикаються виші. Розробка ефективної кадрової політики є необхідною умовою для вирішення цих проблем та підвищення конкурентоспроможності університетів.

Актуальність дослідження ролі закладів вищої освіти у формуванні людського капіталу обумовлена зростаючою потребою в кваліфікованих фахівцях, здатних до інноваційної діяльності. Ефективність функціонування ЗВО безпосередньо залежить від якості їхнього кадрового складу. Тому, одним з ключових напрямків розвитку закладів вищої освіти є оптимізація кадрової політики, спрямованої на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих науково-педагогічних працівників.

В умовах воєнного конфлікту система вищої освіти зіштовхнулася з безпрецедентними викликами, які потребували радикальної трансформації. Забезпечення безперервності освітнього процесу та підготовка фахівців, здатних працювати в умовах кризи, стали пріоритетними завданнями. Це призвело до формування нової парадигми управління людськими ресурсами у вищих навчальних закладах, яка передбачає пошук інноваційних підходів та розробку нестандартних стратегій управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням формування та розвитку кадрової політики організацій та закладів освіти займалися такі науковці, як Балабанова Л.В., Безтелесна Л.І., Беззубко Б.І., Вільхова Т.В., Гончарук Н.Т., Губанова Т.О., Гурне Б., Дороніна О.А., Золотарьов В.Ф., Крушельницька О.В., Курисько І.В., Лепейко Т.І., Малиновський В., Мареніченко В.В., Мица В.П., Москалець М.М., Падалко Г.В., Пирожков С., Павлюк А., Рибкіна С.О., Рязанов М.Р., Сиченко В.В., Серьогін С.М., Слатвінський М., Соколова Е.Т., Тахтарова К.А., Хромушкіна Л., Цибал-

Слатвінська С., Яцуба В.Г. та багато інших. Однак, особливості формування кадрової політики ЗВО, що обумовлені специфікою їх діяльності як організаційних утворень, у науковій літературі висвітлені недостатньо, що зумовлює актуальність дослідження.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад щодо сутності кадрової політики закладу вищої освіти, аналіз особливостей стратегії кадрової політики ЗВО в умовах воєнного стану та розробка механізмів вдосконалення кадрової політики в державному університеті України.

Відповідно до визначеної мети поставлено наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічну базу та розкрити сутність і складові елементи поняття кадрової політики закладу вищої освіти;
- обґрунтувати твердження, що кадрова політика є інструментом досягнення стратегічних цілей закладу вищої освіти;
- оцінити сучасний стан формування та розвитку кадрової політики Маріупольського державного університету;
- провести діагностику діючої кадрової політики в Маріупольському державному університеті;
- провести моніторинг розвитку кадрового потенціалу в закладі вищої освіти;
- дослідити тенденції та перспективи удосконалення кадрової політики переміщеного закладу вищої освіти;
- розробити шляхи розвитку кадрової політики в закладі вищої освіти з метою покращення якості освіти в Україні.

Об'єктом дослідження виступає кадрова політика та система управління персоналом закладу вищої освіти.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних підходів щодо напрямків формування та розвитку кадрової політики Маріупольського державного університету.

В роботі використані інструменти, завдяки яким стала можливою реалізація поставленої мети. Для цього були використані наступні **методи дослідження**: діалектичної логіки, узагальнення, порівняння та систематизації,

описовий метод, комплексний аналіз і синтез, графічний, соціологічний метод (анкетування): теоретичного моделювання, логічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали діючі законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують кадрову політику органів бюджетного самоврядування в Україні, звітні дані Маріупольського державного університету, монографічні дослідження та наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених із зазначеної тематики, результати власних спостережень та соціологічного опитування.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що Проведене дослідження дозволило розробити комплекс заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблем кадрової політики в закладах вищої освіти. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління персоналом, знизити плинність кадрів та створити сприятливі умови для професійного розвитку співробітників.

Особистий внесок автора.

Розроблено:

- 1) організаційну модель формування та розвитку кадрової політики переміщеного закладу вищої освіти;
- 2) модель структури кадрової служби сучасного університету;
- 3) проведено діагностику кадрової політики МДУ за допомогою методу eNPS, що дозволило отримати об'єктивну оцінку її ефективності;
- 4) конкретні пропозиції щодо покращення напрямів розвитку кадрової політики, які допоможуть виконанню стратегічних планів ЗВО.

Практичні результати підтвержені довідкою «Про впровадження результатів наукових досліджень кваліфікаційної роботи» у Маріупольському державному університеті.

Апробація результатів роботи: основні положення представленого дослідження доповідалися на щорічній Декаді студентської науки 2024 економіко-правового факультету МДУ в секції «СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ: ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ АСПЕКТ» за темою «Сучасні тенденції мотивації персоналу».

Публікації: Основні результати кваліфікаційної роботи опубліковано:

1. Благініна О. Сучасні тенденції мотивації персоналу. *Збірник тез доповідей студентів економіко-правового факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2024* / За заг. ред. к.політ.н., проф. Трофименка М.В., д.е.н., проф. О.В. Булатової. Київ, 2024. С. 114-115. (Додаток А).

2. Тахтарова К.А., Благініна О.С. Розвиток кадрової політики переміщених закладів вищої освіти: проблеми, особливості, виклики. *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Одеса, 25-26 жовтня 2024 року)* / За заг. ред.: А. І. Ковальов, О. С. Літвінов, О. М. Петровська, І. В. Познанська, та ін. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 55-57. (Додаток Б).

Структура роботи складається зі: вступу, в якому обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено його мету та завдання; трьох розділів, перший з яких присвячено дослідженню теоретичних аспектів формування та розвитку кадрової політики, у другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано кадрову політику та систему управління персоналом Маріупольського державного університету, третій розділ присвячено напрямам удосконалення кадрової політики Маріупольського державного університету. Завершують роботу узагальнюючі висновки за результатами дослідження, список використаних джерел із 39 найменувань та 5 додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок, 11 таблиць, 24 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1 Сутність поняття «кадрова політика»

Поняття «кадрова політика» стало невід’ємною частиною наукового дискурсу відносно недавно. Його інтеграція в систему соціально-економічних категорій зумовлена зростаючим розумінням визначальної ролі людського фактору в економічному розвитку.

У контексті сучасних соціально-економічних трансформацій, поняття праці зазнало значної еволюції. Від традиційного розуміння праці як цілеспрямованої діяльності індивіда воно переросло в концепцію творчої самореалізації, що інтегрує когнітивні, фізичні та соціальні аспекти людської діяльності, спрямовані на створення цінностей та самореалізацію особистості.

Оскільки люди є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, виникає потреба в розробці та впровадженні ефективної кадрової політики.

Ця політика має бути спрямована на залучення, розвиток та утримання талановитих співробітників, а також на створення таких умов праці, які б сприяли максимальній віддачі. Тому, розглянемо детальніше ключові аспекти праці, які лягають в основу кадрової політики (рис. 1.1).

Виокремивши ключові аспекти праці, ми отримуємо чітке уявлення про те, на що слід звернути увагу при взаємодії з персоналом. Однак, для того щоб ці аспекти працювали синхронно та ефективно, необхідно об’єднати їх в єдину систему.

Саме цю систему і називають кадровою політикою. Вона визначає загальний напрямок управління персоналом, встановлює пріоритети та визначає конкретні заходи, спрямовані на досягнення цілей організації.



Рис.1.1. Ключові аспекти праці

**складено автором*

Коріння сучасної кадрової політики сягають теорій людських відносин (Мейо, Маслоу), трудової поведінки (Тейлор, Герцберг) та наукового менеджменту (Тейлор, Емерсон, Файоль). Ці теорії заклали фундамент для розуміння потреб працівників, мотивації та ефективного управління персоналом.

Протягом ХХ століття дослідження в цій галузі поглиблювалися, розширюючи наше уявлення про мотивацію, лідерство та якість робочого життя. Дослідження в цій галузі поглиблювалися завдяки роботам таких вчених, як Маслоу, Мак-Грегор, Герцберг та інших, які зробили значний внесок у розуміння мотивації, лідерства та якості трудового життя.

Проведемо аналіз сучасних наукових поглядів вітчизняних вчених для уточнення поняття «кадрова політика» та його застосування в управлінні персоналом організацій (табл.1.1).

Кадрова політика: комплексне дослідження сутності та ролі

| <i>Автор</i> | <i>Визначення «кадрова політика»</i> |
|---|---|
| Балабанова Л. В. Сардак О. В. [1]. | «... система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи». |
| Гурне Б. [2, с. 100]. | «... сукупність принципів, методів, форм організації формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та стимулювання» |
| Золотарьов В. [3, с. 89]. | «... основний напрям у роботі з персоналом, сукупність принципів, реалізованих відділом кадрів компанії» |
| Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. [4]. | «...сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання». |
| Лепейко Т. І. [5] | «... це основний напрямок роботи з робітниками, який становить набір норм, принципів та методів роботи колективу які сформовані та діють на підприємстві» |
| Малиновський В. [6, с. 226, 337]. | «... сукупність правил і положень, цілей та ідей, що визначають напрям і зміст роботи з працівниками. Кадрова політика реалізує цілі та завдання управління персоналом і тому є ядром системи управління персоналом. Кадрова політика формується керівництвом організації, яке реалізується кадровою службою при виконанні її працівниками своїх функцій» «... сукупність соціальних, організаційних, економічних і психологічних заходів держави щодо формування, використання та відтворення трудового (кадрового) потенціалу». |
| Мица В. П. [7]. | «... складний організаційно-економічний процес, який включає низку важливих заходів і процедур з пошуку і формування кадрового потенціалу; забезпечення умов його розвитку і вдосконалення; становлення соціальної інфраструктури тощо». |
| Падалко Г. [8, с. 44, 90]. | «... відображає моделі розвитку процесів, відносин та об'єктивних відносин персоналу, надаючи їм певні якісні характеристики, що визначають основні характеристики та принципи роботи персоналу»; «... розуміють систему теоретичних поглядів, ідей і принципів, що визначають основні напрями роботи з працівниками, їх форми та методи». |
| Пирожков С. [9, с. 124]. | «... політика, головною метою якої зараз і в майбутньому є оснащення кожної посади та кожного робочого місця працівниками відповідної кваліфікації, щоб підбирати, навчати та оцінювати працівників, мотивувати їх до ефективної роботи, соціальних функцій тощо» . |
| Серьогін С. [10, с. 172]. | «... система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з працівниками, і цеположення поширюється на весь персонал, всередині якого відбувається лідерство». |
| Яцуба В. [11, с. 150]. | «... політика, яка розроблена з метою адекватного підбору, найму та врахування їх переміщення» |

* складено автором

Кадрова політика складається з кількох взаємопов'язаних напрямів:

Політика зайнятості: Фокусується на залученні, адаптації та утриманні кваліфікованих співробітників, створенні сприятливих умов праці та можливостей для кар'єрного зростання.

Політика трудових відносин: Регулює взаємодію між працівниками та керівництвом, встановлює правила та процедури, спрямовані на запобігання конфліктів та створення здорового клімату в колективі.

Політика розвитку персоналу: Спрямована на підвищення кваліфікації та розвитку навичок співробітників, формування системи навчання та кар'єрного зростання.

Політика оплати праці: Встановлює правила оплати праці, забезпечує справедливе розподілення винагороди та створює систему мотивації.

Політика добробуту: Орієнтована на підвищення якості життя працівників шляхом надання соціальних пільг та створення комфортних умов праці.

Основні напрями кадрової політики представлено на рисунку 1.3.

| Набір персоналу | Соціальні гарантії | Мотивація: | Навчання і розвиток | Оцінка персоналу |
|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Розробка критеріїв відбору, використання різних каналів пошуку кандидатів, проведення співбесід. | <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення соціального захисту співробітників (медичне страхування, додаткові відпустки тощо) | <ul style="list-style-type: none"> • Розробка систем мотивації, що включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. | <ul style="list-style-type: none"> • Організація навчання і підвищення кваліфікації співробітників, створення програм кар'єрного росту. | <ul style="list-style-type: none"> • Розробка систем оцінки ефективності роботи співробітників, проведення атестацій. |

Рис.1.3. Основні напрями кадрової політики

* складено автором

Ефективна кадрова політика базується на дотриманні низки **фундаментальних принципів**, які є невід'ємною частиною її реалізації:

- які забезпечують її ефективність та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії;
- які дозволяють створити сприятливий клімат в колективі та підвищити продуктивність праці;
- які є основою для побудови довіри між працівниками та керівництвом;
- які повинні бути гнучкими та створювати умови для швидкого реагування щодо можливих внутрішніх та зовнішніх змін;

- які повинні мати економічне підґрунтя з врахуванням прогностичних змін витрат в рамках запланованих програм.

Кадрова політика формується під впливом як внутрішніх потреб компанії, так і зовнішніх факторів, таких як ринок праці та законодавство.

До внутрішніх чинників, що безпосередньо пов'язані з діяльністю самої організації. До них належать:

- *Цілі та стратегія компанії*: Кожна компанія має свої унікальні цілі та стратегію розвитку. Відповідно, кадрова політика повинна бути спрямована на підтримку цих цілей.

- *Організаційна культура*: Культура компанії – це сукупність цінностей, норм поведінки та традицій, які впливають на ставлення працівників до роботи та один до одного.

- *Структура організації*: Ієрархія, розподіл повноважень, система комунікацій – все це впливає на кадрову політику.

- *Фінансові ресурси*: Бюджет, що виділяється на заробітну плату, навчання персоналу та інші кадрові заходи, обмежує можливості компанії.

- *Технології*: Рівень технологічного розвитку компанії визначає необхідні компетенції персоналу.

- *Стиль управління*: Сукупність методів і прийомів, які керівник використовує у своїй взаємодії з підлеглими для досягнення цілей організації.

- *Якісні характеристики трудового колективу*: Сукупність ознак, які визначають його ефективність, здатність до розвитку та досягнення спільних цілей. Це не просто набір людей, а скоріше живий організм, де кожен член відіграє свою роль.

- *Умови праці*: Сукупність факторів, які впливають на здоров'я, безпеку та комфорт працівника під час виконання ним трудових обов'язків.

- *Кількісний і якісний склад персоналу*: Існуючий штат працівників, їхній досвід, кваліфікація та мотивація впливають на формування кадрової політики.

- *Імідж організації*: Сформований у свідомості людей образ компанії, її продуктів та послуг. Це не просто думка, а цілий комплекс уявлень, емоцій та

асоціацій, пов'язаних з брендом. Імідж – це те, як організацію сприймають клієнти, партнери, співробітники та суспільство в цілому.

- *Територіальне розміщення організації:* Визначення найкращого географічного розташування для здійснення виробничої, комерційної або іншої діяльності. Це стратегічне рішення, яке впливає на ефективність роботи компанії, її конкурентоспроможність та фінансові результати.

До зовнішніх чинників, що діють поза межами організації, але впливають на її діяльність, належать:

- *Технологічні зміни:* Зміни в технологіях виробництва і управління вимагають відповідних змін у складі і кваліфікації персоналу.

Національне трудове законодавство: Трудове законодавство, податкова політика, санітарні норми та інші законодавчі акти визначають рамки кадрової політики.

- *Стан ринку праці:* Пропозиція і попит на робочу силу, рівень безробіття, середні зарплати – все це впливає на умови найму та утримання персоналу.

- *Соціально-економічні умови:* Економічна ситуація в країні, рівень життя, культурні особливості – ці фактори визначають очікування працівників і вимоги до роботодавця.

- *Конкуренти:* Політика конкурентів щодо персоналу, рівень заробітної плати, соціальні пакети – все це впливає на привабливість компанії для працівників.

- *Культурні традиції:* Невід'ємна частина будь-якої організації. Вони формуються протягом багатьох років і впливають на всі аспекти діяльності компанії, включаючи кадрову політику. Розуміння та врахування культурних особливостей є ключовим фактором успішного управління персоналом.

Кадрова політика – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне управління персоналом організації: підходи до найму, навчання, мотивації, оцінки та звільнення співробітників. Існує кілька її типів, кожен з яких має свої особливості та підходить для різних організацій (рис.1.2).

Розглянемо характеристики типів кадрової політики:

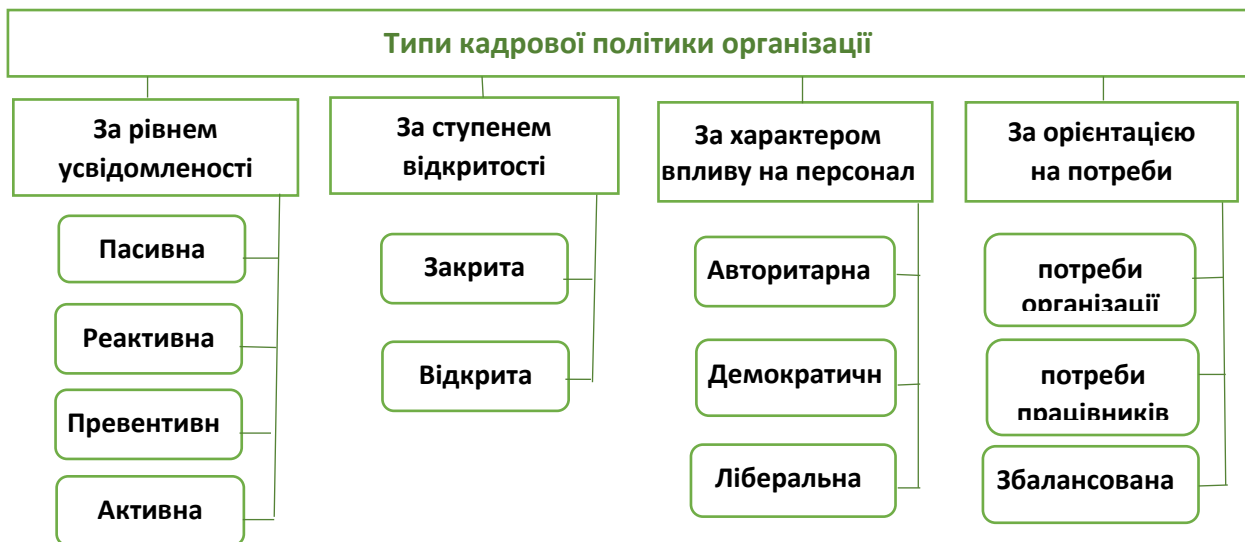


Рис. 1.2. Класифікація кадрової політики

* складено автором

- **Пасивна:** Характеризується відсутністю чіткої стратегії управління персоналом. Керівництво реагує на кадрові проблеми лише тоді, коли вони стають очевидними.
- **Реактивна:** Компанія розробляє кадрову політику у відповідь на конкретні ситуації та проблеми, що виникають.
- **Превентивна:** Компанія прогнозує майбутні кадрові потреби та розробляє заходи для їх задоволення.
- **Активна:** Компанія активно формує кадрову політику, спрямовану на досягнення стратегічних цілей організації.
- **Закрита:** Організація орієнтована на внутрішні резерви, просування по службі відбувається переважно з числа власних співробітників.
- **Відкрита:** Компанія готова залучати нових співробітників ззовні, незалежно від їх попереднього досвіду роботи в організації.
- **Авторитарна:** Керівництво здійснює жорсткий контроль над персоналом, приймає всі рішення самостійно.
- **Демократична:** Передбачає участь працівників у прийнятті рішень, створення сприятливого психологічного клімату.
- **Ліберальна:** Надає співробітникам максимальну свободу дій, мінімізує контроль.

- **Змішана:** Це такий підхід до управління персоналом, який поєднує в собі елементи різних типів кадрової політики (авторитарної, демократичної та ліберальної). Це означає, що в різних ситуаціях та для різних категорій працівників можуть застосовуватися різні підходи.

- **Орієнтована на потреби організації:** Головна мета – забезпечення організації необхідними кадрами для досягнення її цілей.

- **Орієнтована на потреби працівників:** Компанія надає пріоритет задоволенню потреб співробітників, створюючи комфортні умови праці та можливості для розвитку.

- **Збалансована:** Поєднує в собі інтереси як організації, так і працівників.

На вибір типу кадрової політики впливають наступні фактори:

- **Розмір і галузь діяльності організації:** Великі корпорації часто мають більш формалізовану кадрову політику, ніж малі підприємства.

- **Стадія життєвого циклу організації:** Молоді компанії зазвичай більш гнучкі у своїй кадровій політиці, ніж стабільні компанії.

- **Культура організації:** Цінності, норми поведінки, які прийняті в компанії, впливають на її кадрову політику.

- **Ситуація на ринку праці:** Дефіцит або надлишок кадрів, рівень конкуренції на ринку праці вимагають відповідної адаптації кадрової політики.

- **Соціальні партнери:** Взаємовідносини з профспілками та іншими соціальними партнерами можуть впливати на формування кадрової політики.

- **Стратегічні цілі організації:** Кадрова політика має бути узгоджена зі стратегічними цілями компанії. Наприклад, якщо компанія прагне до інновацій, то демократичний стиль може бути більш ефективним.

- **Фінансові ресурси:** Бюджетні обмеження можуть впливати на можливості компанії впроваджувати різні кадрові ініціативи.

- **Кваліфікація персоналу:** Рівень кваліфікації працівників визначає, наскільки вони готові до самостійної роботи та прийняття рішень.

Отже, вибір оптимального типу кадрової політики є одним з ключових завдань для будь-якої організації. Він повинен ґрунтуватися на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, а також на стратегічних цілях компанії.

1.2 Кадрова політика як інструмент досягнення стратегічних цілей закладу вищої освіти

Розвиток закладів вищої освіти відбувається в контексті глобальних трансформацій, що вимагає системного підходу до управління персоналом. Кадрова політика є невід’ємною складовою стратегічного управління закладом і має бути побудована на таких принципах, як системність, соціальна спрямованість, наукова обґрунтованість та справедливість. Цілісна система заходів, спрямованих на розвиток персоналу, є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності закладу. До таких висновків прийшли вітчизняні науковці, досліджуючи кадрову політику та управління персоналом в сучасних умовах невизначеності під час воєнного стану (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Погляди науковців на визначення поняття «кадрова політика закладу освіти» [...]

| <i>Автор</i> | <i>Визначення</i> |
|--|--|
| О. Дороніна, М.Рязанов [12., с.17] | Пропонуємо <i>кадрову політику ЗВО</i> розглядати як систему інструментів, методів та принципів ефективного управління людськими ресурсами ЗВО, що є засобом реалізації його стратегії та спрямована на забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг. |
| Е.Соколова [13., с.48-50] | Основними заходами щодо сучасної кадрової політики у системі вищої освіти є забезпечення сталості фінансових ресурсів, створення ситуації психологічного комфорту та постійного професійного розвитку |
| Безтелесна Л.І. [14, с. 91–98]. | Підвищення ефективності управління персоналом відбувається на засадах стратегічного підходу та системності, врахування внутрішніх переваг закладу вищої освіти, мотивації праці викладачів, формування кадрового резерву з достатнім рівнем мобільності, активності, фізичного і психічного здоров’я |
| Т. Губанова [15, с. 57].. | Діяльність керівників закладів вищої освіти у напрямку кадрового забезпечення та розвитку фахових компетентностей працівників має відбуватися на постійній основі, враховуючи економічні, педагогічні, філософські та менеджерські підходи |
| Т. Вільхова , М.Москалець, С.Рибкіна [16, с. 269–290] | Успіх закладу вищої освіти, як і будь-якої організації, залежить насамперед від працівників, їхньої компетентності, відданості та мотивації виконувати стратегічні напрями діяльності, сприяти реалізації цілей та завдань |

| | |
|---|--|
| Сиченко В.В., Мареніченко В.В. [17, с. 442]. | Управління розвитком персоналу відбувається в умовах фінансової обмеженості, високих вимог до професійності науково-педагогічних працівників та необхідності системно підвищувати кваліфікацію |
| Сиченко В. В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. [18, с.73]. | Управління розвитком персоналу необхідне для створення конкурентних переваг, тому важливо застосовувати різноманітні сучасні інструменти менеджменту людських ресурсів, що призведе до задоволення працівників, а також до розвитку усієї організації |
| Szelagowska- Rudzka, K. [19, с. 215]. | Універсальним механізмом управління персоналом є забезпечення цінності зацікавлених сторін у побудові конкурентних позицій організації шляхом досягнення високої ефективності роботи, збільшення вартості людського капіталу, врахування потреб співробітників, створення відповідних внутрішньо узгоджених процесів та процедур управління персоналом та піклування про високий стандарт практики управління персоналом для кожної групи працівників. |

Підсумовуючи твердження науковців, можна сказати, що *кадрова політика закладу вищої освіти* – це сукупність принципів, методів і заходів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання персоналу ЗВО. Вона є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей закладу та забезпечення високої якості освітніх послуг.

Розроблення та впровадження ефективної кадрової політики в закладах вищої освіти є системним завданням, що потребує урахування широкого кола факторів, включаючи державне регулювання, інноваційні підходи в управлінні персоналом, зовнішньополітичні умови, зміни стратегій розвитку закладів освіти, враховуючи реальні можливості самого закладу.

В умовах підвищених ризиків, кадрова політика закладів вищої освіти має бути спрямована на створення безпечного освітнього середовища, підтримку високого рівня наукових досліджень та забезпечення безперервності освітнього процесу. Це передбачає модернізацію системи кадрового менеджменту, зокрема, зміну моделей стимулювання та мотивації до високих показників освітньо-наукової діяльності. Особливої актуальності набуває питання фінансового забезпечення з боку держави, яке має стати ефективним інструментом підвищення результативності роботи працівників в умовах обмежених ресурсів.

О. Дороніна та М. Рязанов стверджують: «*Метою кадрової політики сучасного закладу вищої освіти ... має бути створення системи управління*

людськими ресурсами, спрямованої на залучення працівників високого професійного рівня та таких, які володіють сучасними просвітницько-дослідними компетенціями, збереження таких працівників та їх розвиток, забезпечення гідними умовами праці й комфортним кліматом у колективі, що сприятиме успішній реалізації стратегії закладу» [12, с.17].

На чому базуються принципи кадрової політики закладу вищої освіти представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні принципи кадрової політики ЗВО

| <i>Група принципів</i> | <i>Зміст</i> |
|---|---|
| <i>Принцип гуманізму:</i> | Спрямованість на людину, її потреби та розвиток. Це передбачає створення сприятливих умов праці, забезпечення соціальних гарантій, підтримку ініціативи та творчості працівників. |
| <i>Принцип професіоналізму:</i> | Високі вимоги до професійної компетентності персоналу, постійне підвищення кваліфікації, заохочення наукової та педагогічної діяльності. |
| <i>Принцип справедливості:</i> | Об'єктивна оцінка результатів праці, рівні можливості для всіх працівників, прозорість системи оплати праці та кар'єрного зростання. |
| <i>Принцип соціальності :</i> | Визнання суспільством важливості роботи самого ЗВО та його кожного конкретного працівника. |
| <i>Принцип демократичності:</i> | Залучення працівників до прийняття рішень, що стосуються їхньої діяльності, створення атмосфери довіри і взаєморозуміння |
| <i>Принцип стабільності:</i> | Забезпечення стабільності кадрового складу, уникнення масових звільнень, створення умов для довготривалої співпраці. |
| <i>Принцип індивідуального підходу:</i> | Врахування індивідуальних особливостей, потреб і можливостей кожного працівника. |
| <i>Принцип орієнтації на результати:</i> | Постановка чітких цілей і завдань перед персоналом, розробка ефективних систем мотивації та стимулювання. |
| <i>Принцип постійного розвитку</i> | Постійне оновлення кадрової політики відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, впровадження нових технологій управління персоналом. |
| <i>Принцип системності:</i> | Охоплення в комплексі всієї багаторівневої структури ЗВО. |
| <i>Принцип стратегічної спрямованості:</i> | Постійна орієнтація на мету та цілі закладу вищої освіти. |

*Створено автором

В «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» вказано операційну ціль 5 «автономія закладів вищої освіти (забезпечення рівних прав та наділення широкою інституційною автономією, включаючи фінансову) [20]».

Заходами для досягнення цілі, які потрібно було провести у 2023 р. є «самостійне визначення закладами вищої освіти кількості персоналу та регулювання структури трудових обов'язків (кадрова автономія) [20]».

Щоб сформувати ефективну кадрову політику закладу вищої освіти, визначимо **ключові напрямки**:

- *Формування кадрового потенціалу*: Набір, відбір, адаптація нових співробітників.
- *Розвиток персоналу*: Підвищення кваліфікації, професійне зростання, кар'єрне планування.
- *Мотивація персоналу*: Матеріальне і нематеріальне стимулювання, створення системи мотивації, що відповідає індивідуальним потребам працівників.
- *Оцінка ефективності праці*: Розробка системи оцінки ефективності, встановлення критеріїв оцінки, проведення атестації.
- *Соціальний захист*: Забезпечення соціальних гарантій, створення сприятливих умов праці, охорона здоров'я працівників.

Але, науковці вказують на три глобальних проблеми у формування ефективної кадрової політики в закладі вищої освіти: недостатнє фінансування, підвищені вимоги до науково-педагогічного персоналу щодо фахової відповідності та професійного розвитку, підвищення кваліфікації та опанування новими методиками взаємодії. [12., с.18].

Недостатня зацікавленість держави у розвитку освіти, низька оплата праці та відсутність гнучкої системи оплати за результатами роботи призвели до демотивації науково-педагогічних працівників. Жорстка прив'язка штатного розпису до контингенту студентів створює умови для нестабільності зайнятості та сприяє відтоку висококваліфікованих кадрів за кордон або в інші сфери діяльності. Все це негативно впливає на якість вищої освіти в Україні.

«...Зменшення державного фінансування веде до скорочення штату або ставок; неспроможність здобувачів вищої освіти оплатити навчання призводить до зниження заробітної плати і додатково демотивує персонал; відсутність ефективної системи мотивації - до відтоку кадрів [39, с. 55]».

Недостатнє фінансування, підвищені вимоги до кваліфікації персоналу, та зростаюча конкуренція, невмотивованість та професійне вигорання науково-педагогічного персоналу (НПП); швидкий розвиток технологій, глобалізація та нові підходи до навчання вимагають від закладів освіти постійної адаптації та оновлення навчальних програм; перехід до онлайн-навчання, використання цифрових інструментів у навчальному процесі вимагає значних інвестицій та перенавчання персоналу; загрози, пов'язані з війною - для України є особливо актуальними (руйнування інфраструктури, відтік студентів і викладачів, зміна формату навчання), створюють значні виклики для закладів вищої освіти, (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Загрози для якості вищої освіти

| <i>Системні проблеми</i> | <i>Негативний вплив на якість освітнього процесу</i> |
|----------------------------------|---|
| Фінансові труднощі: | Недостатнє фінансування закладів освіти змушує їх застосовувати демпінгові стратегії для залучення студентів, що призводить до зниження якості освітніх послуг. |
| Проблеми з персоналом | Високі вимоги до кваліфікації науково-педагогічних працівників та обмежені можливості для їхнього професійного розвитку, низька заробітна плата та відсутність мотивації призводять до професійного вигорання та відтоку кадрів. Це, в свою чергу, негативно впливає на якість викладання та наукових досліджень. |
| Конкуренція | Зростаюча конкуренція серед закладів освіти вимагає пошуку нових підходів до залучення студентів та забезпечення їхньої лояльності, проте обмежені ресурси та відсутність інноваційних програм ускладнюють цей процес. |
| Відсутність мотивації НПП | Низька заробітна плата, відсутність перспектив кар'єрного зростання, бюрократичні процедури та недостатня оцінка їхньої роботи призводять до демотивації науково-педагогічних працівників, знижуючи їхню зацікавленість у професійному розвитку та підвищенні якості викладання. |
| Професійне вигорання | Наслідком вищезгаданих проблем є професійне вигорання серед викладачів, що проявляється у зниженні мотивації, апатії, цинізмі та деперсоналізації. Це негативно впливає на міжособистісні стосунки у колективі та якість взаємодії зі студентами. |

Для забезпечення якості освіти та конкурентоспроможності необхідно переосмислити стратегію кадрової політики, зосередившись на створенні сприятливих умов для роботи науково-педагогічних працівників, розвитку додаткових освітніх послуг та активному залученні їх до наукових досліджень

В свою чергу М. Слатвінський та С. Цибал-Слатвінська наголошують: «...основні заходи управління розвитком науково-педагогічного потенціалу

сучасного українського ЗВО в умовах сьогодення мають бути сконцентровані у чотирьох ключових напрямках: створення безпечних умов праці; формування системи стимулів та мотивів до здійснення якісної професійної діяльності, зокрема і матеріальне стимулювання; створення умов для постійного розвитку персоналу із забезпечення психологічного комфорту; орієнтація на додаткові освітні послуги, проектну діяльність та міждисциплінарні програми як стратегічну спрямованість у компенсації фінансової обмеженості закладів освіти» [21., с.23].

Особливості формування кадрової політики в умовах кризових викликів представлено в таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Особливості формування кадрової політики в умовах кризових викликів [21]

| <i>Особливості формування кадрової політики</i> | <i>Основні заходи у стратегії розвитку персоналу</i> |
|---|---|
| • фінансові обмеження | • розширення сфери додаткових освітніх послуг ЗВО; перегляд існуючих освітніх програм та їх модернізація, створення конкурентоздатних міждисциплінарних програм, забезпечення якості надання освітніх послуг, популяризація іміджу закладу освіти |
| • підвищені вимоги до професійного розвитку науково-педагогічних працівників | • моделювання системи стимулів та мотивів для професійного розвитку науково-педагогічного персоналу |
| • професійне вигорання науково-педагогічних працівників | • забезпечення сприятливого психологічного клімату у всіх структурних підрозділах через роботу психологічної служби ЗВО |

*джерело [21]

Реалізація ефективної кадрової політики сприяє підвищенню якості освітніх послуг, збільшенню конкурентоспроможності ЗВО, зміцненню іміджу закладу, підвищенню мотивації працівників та зменшенню плинності кадрів.

Щоб зрозуміти, чи ефективною є кадрова політика в закладі вищої освіти потрібно зробити оцінку рівня інтеграції кадрової політики в загальну стратегію ЗВО – це процес кількісного та якісного аналізу того, наскільки кадрова політика закладу узгоджена з його загальними цілями та завданнями. Іншими словами, це оцінка того, чи слугує кадрова політика досягненню стратегічних цілей ЗВО.

Важливість цього процесу полягає в декількох площинах:

- *Ефективність*: Чіткий зв'язок між кадровою політикою та загальною стратегією підвищує ефективність роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей.

- *Конкурентноспроможність*: Злагоджена робота персоналу робить ЗВО більш конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг.

- *Задоволеність персоналу*: Коли співробітники розуміють, як їхня робота сприяє досягненню загальних цілей, це підвищує їхню мотивацію та лояльність.

Для оцінки рівня інтеграції кадрової політики в загальну стратегію ЗВО можуть бути використані такі методи:

- Аналіз документів:

1. Порівняння стратегічних планів ЗВО та документів, що регламентують кадрову політику (постанови, інструкції, положення).

2. Аналіз наявності та якості зв'язків між стратегічними цілями та кадровими завданнями.

- Опитування:

1. Керівників: для з'ясування їхнього бачення інтеграції кадрової політики в загальну стратегію, рівня задоволеності існуючим станом справ.

2. Співробітників: для оцінки їхнього розуміння стратегічних цілей ЗВО, сприйняття кадрової політики та її впливу на їхню роботу.

- Спостереження: Аналіз практичних дій, що здійснюються в рамках кадрової політики, та їх відповідності стратегічним цілям.

- Експертна оцінка: Залучення зовнішніх експертів для оцінки ефективності інтеграції кадрової політики.

При оцінці рівня інтеграції можна використовувати такі критерії:

- Ясність і зрозумілість: Наскільки чітко сформульовані стратегічні цілі та як вони пов'язані з кадровою політикою.

- Спрямованість на результат: Чи сприяє кадрова політика досягненню конкретних результатів, визначених у стратегічних планах.

- Консистентність: Чи є кадрова політика узгодженою з іншими функціональними сферами ЗВО (навчальною, науковою, фінансовою).

- Гнучкість: Наскільки кадрова політика здатна адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

- Залученість персоналу: Наскільки співробітники залучені до розробки та реалізації кадрової політики.

- Ефективність: Чи досягаються поставлені кадровими заходами цілі.

Результати оцінки можуть показати 3 рівня інтеграції:

- *Високий рівень інтеграції*: Кадрова політика тісно пов'язана зі стратегічними цілями ЗВО, сприяє їх досягненню та підтримується персоналом.

- *Середній рівень інтеграції*: Існують певні зв'язки між кадровою політикою та стратегією, але вони недостатньо чіткі та систематичні.

- *Низький рівень інтеграції*: Кадрова політика не пов'язана зі стратегічними цілями ЗВО або цей зв'язок є формальним.

Результати оцінки можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики та її інтеграції в загальну стратегію ЗВО. Це може включати: *перегляд стратегічних планів*: уточнення стратегічних цілей та завдань, пов'язаних з персоналом; *розробку нових кадрових політик*: розробка або коригування існуючих політик з урахуванням стратегічних цілей; *підвищення кваліфікації персоналу*: проведення тренінгів для керівників та співробітників з питань стратегічного управління людськими ресурсами; *вдосконалення системи оцінки ефективності*: розробка системи оцінки, яка дозволяє відстежувати внесок кадрової політики в досягнення стратегічних цілей.

Отже, кадрова політика є одним з найважливіших інструментів управління ЗВО. Від її ефективності залежить успіх закладу в цілому. Для розробки та реалізації ефективної кадрової політики необхідно враховувати специфіку закладу, його стратегічні цілі та вимоги сучасного ринку праці.

Вища освіта в Україні, незважаючи на економічні труднощі, особливо в умовах війни, має стратегічне значення для відбудови країни. Щоб відповідати цим викликам, вища освіта повинна швидко адаптуватися до нових умов, формуючи міждисциплінарні освітні програми, що забезпечують студентів сучасними компетенціями, необхідними для розвитку держави.

Висновки до розділу 1

1. У першому розділі було здійснено всебічний аналіз поняття «кадрова політика». Встановлено, що це комплексна система заходів, спрямована на формування, розвиток і використання людських ресурсів організації.

2. Проведений аналіз літературних джерел дозволив систематизувати наукові погляди на поняття «кадрова політика закладу вищої освіти» та її роль у досягненні стратегічних цілей університету. Було встановлено, що кадрова політика ЗВО є засобом реалізації його стратегії та спрямована на забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг. Її основною метою є формування та розвиток висококваліфікованого персоналу, здатного забезпечити реалізацію стратегічних завдань закладу вищої освіти.

3. Кадрова політика є невід'ємною складовою загальної стратегії ЗВО і впливає на всі аспекти його діяльності.

4. Особливу увагу було приділено ролі кадрової політики в досягненні стратегічних цілей закладу. Було показано, що ефективно розроблена і реалізована кадрова політика дозволяє:

- Забезпечити заклад висококваліфікованими кадрами;
- Підвищити мотивацію персоналу;
- Створити сприятливий психологічний клімат;
- Зміцнити конкурентні позиції закладу.
- Зміцнити імідж університету;
- Зменшити плинність кадрів.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що кадрова політика є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого закладу вищої освіти. Вона дозволяє не тільки вирішувати поточні кадрові завдання, але й забезпечувати стратегічний розвиток організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ)

2.1 Оцінка сучасного стану формування та розвитку кадрової політики Маріупольського державного університету

У сучасних умовах глобалізації та швидких змін на ринку праці, ефективне управління персоналом стало одним з ключових факторів успіху будь-якої організації, зокрема, закладу вищої освіти. Кадрова політика безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, конкурентоспроможність закладу та його здатність задовольняти потреби суспільства. Заклади вищої освіти, як складні соціальні організації, мають свої особливості в управлінні персоналом, що обумовлені специфікою їхньої діяльності.

Об'єктом дослідження обрано Маріупольський державний університет, який після евакуації до м. Київ у 2022 році, втративши частину свого колективу та все майно, у сучасних умовах воєнного стану та постійних змін вищої освіти здійснює перехід на нову систему управління та нові підходи щодо надання освітніх послуг.

Історична довідка:

«Університет створений відповідно до наказу Міністерства вищої і середньої спеціальної освіти Української РСР від 31 травня 1991 року № 127 «Про заснування гуманітарного коледжу при Донецькому державному університеті» як гуманітарний коледж в м. Маріуполі при Донецькому державному університеті. Згідно із постановою Кабінету Міністрів України від 13 серпня 1993 року № 646 «Про вдосконалення мережі вищих навчальних закладів» на базі Маріупольського гуманітарного коледжу Донецького державного університету створений Маріупольський гуманітарний інститут Донецького державного університету. Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 червня 2004 року № 401-р «Про утворення

Маріупольського державного гуманітарного університету» на базі Маріупольського гуманітарного інституту Донецького державного університету утворений Маріупольський державний гуманітарний університет. Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2010 року № 1674-р «Про перейменування Маріупольського державного гуманітарного університету» Маріупольський державний гуманітарний університет перейменованій у Маріупольський державний університет. Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 року №1149-р «Про реорганізацію Донецького державного університету управління» та наказу Міністерства освіти і науки України від 01 жовтня 2021 року № 1052 «Про реорганізацію Донецького державного університету управління» Маріупольський державний університет є правонаступником Донецького державного університету управління [22]».

«В умовах тимчасового переміщення до столиці України академічна спільнота продовжує невпинно рухатися вперед і працювати на благо рідного університету, вітчизняної освіти та науки, маріупольської громади [звіт рект.2023]». З 2022 року Університет зареєстровано за *юридичною адресою*: Україна, 03037, Київ, проспект Повітряних сил України, 31.

«Університет – багатогалузевий (класичний) заклад вищої освіти, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти, проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження, ... і здійснює діяльність за такими рівнями: фахова передвища освіта; початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти; перший (бакалаврський) рівень вищої освіти; другий (магістерський) рівень вищої освіти; третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти. Університет здійснює підготовку за науковим ступенем доктора наук відповідно до законодавства України [22]».

«*Місія МДУ* - продукування та реалізація проривних моделей розвитку людського капіталу, зміцнення науково-освітнього та інноваційного потенціалу України.

Візія МДУ - Університет-інноватор, центр трансформації громади, амбасадор Маріуполя в Україні та світі .

Цінності бренду - основні функціональні, особистісні та соціальні якості та цінності, які розділяють здобувачі освіти, викладачі та співробітники МДУ, на які спираються при формуванні університетських політик та прийнятті рішень: «Людина, національна свідомість та патріотизм», «Свобода та рівність», «Духовність та добродієвість», «Конкурентоспроможність, професіоналізм, якість», «Модернізація та інтернаціоналізація» [23]».

До структури Університету входять основні та інші структурні підрозділи, що провадять освітню діяльність, наукові дослідження, забезпечують практичну підготовку фахівців певних спеціальностей та/або забезпечують діяльність Університету [статут]. Структура МДУ є лінійно-функціональною.

Основними структурними підрозділами Університету є:

- Ректорат
- Приймальна комісія
- Центр міжнародної освіти
- Навчально-методичний відділ (з навчальними лабораторіями)
- Відділ аспірантури
- Наукова бібліотека
- Центр розвитку людського потенціалу
- Центр соціально-виховної роботи
- Редакційно-видавничий відділ
- Відділ інформації та зв'язків з громадськістю
- Загальний відділ
- Відділ кадрів
- Бухгалтерська служба
- Планово-фінансовий відділ
- Відділ з питань запобігання та виявлення корупції
- Юридичний відділ
- Кабінет психолога
- Первинна профспілкова організація співробітників та студентів МДУ
- Відділ технічних засобів навчання
- Експлуатаційно-технічний відділ

Факультети та кафедри

Економіко-правовий факультет:

- ✓ Кафедра економіки та міжнародних економічних відносин
- ✓ Кафедра раціонального природокористування та охорони навколишнього середовища
- ✓ Кафедра права
- ✓ Кафедра системного аналізу та інформаційних технологій
- ✓ Кафедра економіки праці

Історичний факультет:

- ✓ Кафедра політології та міжнародних відносин
- ✓ Кафедра історії та археології
- ✓ Кафедра культурології
- ✓ Кафедра філософії та соціології

Психолого-педагогічний факультет:

- ✓ Кафедра педагогіки та освіти
- ✓ Кафедра дошкільної освіти
- ✓ Кафедра практичної психології

Факультет іноземних мов:

- ✓ Кафедра англійської філології
- ✓ Кафедра романо-германської філології
- ✓ Кафедра прикладної філології
- ✓ Кафедра прикладної філології
- ✓ Кафедра грецької філології

Факультет філології та масових комунікацій:

- ✓ Кафедра української філології
- ✓ Кафедра соціальних комунікацій
- ✓ Кафедра інформаційної діяльності

Навчально-науковий інститут управління

- ✓ Кафедра маркетингу та туризму
- ✓ Кафедра менеджменту та фінансів
- ✓ Кафедра публічного управління та адміністрування.

Відокремленими структурними підрозділами Університету є:

- ✓ «Вугледарський фаховий коледж МДУ» (м. Київ);
- ✓ «Торезький фаховий коледж МДУ (м. Чистякове);
- ✓ «Ясинуватський фаховий коледж МДУ» (м. Ясинувата),

з них 2 знаходяться на тимчасово окупованій території України.

Розглянемо динаміку кадрового складу МДУ за три роки (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Кадровий склад штатного персоналу МДУ, 2021-2023 рр. [24]

| рік | всього | | науково-педагогічні працівники (НПП) | | адміністративно-управлінський персонал (АУП) | | педагогічні працівники (ПП) | | Навчально-допоміжний персонал (НДП) | | технічний персонал | | Чоловіки | | Жінки | |
|------|-----------|------|--------------------------------------|------|--|------|-----------------------------|------|-------------------------------------|------|--------------------|------|-----------|------|-----------|------|
| | абсолютно | % | абсолютно | % | абсолютно | % | абсолютно | % | абсолютно | % | абсолютно | % | абсолютно | % | абсолютно | % |
| 2021 | 493 | | 202 | | 121 | | 17 | | 48 | | 105 | | 114 | | 379 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2022 | 300 | 60,8 | 178 | 88,1 | 64 | 52,9 | 9 | 52,9 | 38 | 60,1 | 11 | 10,4 | 57 | 50 | 243 | 64,1 |
| 2023 | 287 | 95,7 | 161 | 90,4 | 59 | 92,2 | 9 | 100 | 36 | 94,7 | 22 | 200 | 66 | 15,7 | 221 | 90,9 |

*складено на основі [24]

Аналізуючи зміни чисельності за останні три роки, бачимо значні зміни в сторону зменшення всього персоналу на 47, 8 % до 2021 р. (причини: загиблі, не змогли виїхати з окупованого міста, звільнились за власним бажанням, мешкають за межами країни). Проаналізуємо по категоріям: 23 % - втрати НПП, 51% - втрати АУП, 25% НДП, 79% технічного персоналу та 47,1% ПП. А в гендерному складі чоловіків стало на 42,1% менше, жінок – на 41,6%.

Розглянемо динаміку якісного складу МДУ за останні 3 роки (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Якісний склад штатних працівників МДУ

(у т.ч. науково-педагогічного персоналу), осіб, 2021 – 2023 рр. [24]

| Категорія персоналу | 2021 | % | 2022 | % до 2022 | 2023 | % до 2023 |
|--|------|-----|------|-----------|------|-----------|
| Усього працівників в МДУ, осіб, з них: | 542 | 100 | 327 | 60,3 | 323 | 98,7 |
| на умовах сумісництва та погодинної оплати | 49 | 100 | 27 | 55,1 | 36 | 133,3 |
| Штатні: | 493 | 100 | 300 | 60,8 | 287 | 95,7 |
| науково-педагогічні працівники (штат, внутрішні та зовнішні сумісники, на умовах погодинної оплати, з них: | 257 | 100 | 206 | 80,1 | 198 | 96,6 |
| к.н., доцент | 129 | 100 | 118 | 91,4 | 116 | 89,9 |
| д.н., професор | 52 | 100 | 47 | 90,4 | 42 | 89,3 |
| без наукових ступенів та вчених звань | 76 | 100 | 41 | 53,9 | 41 | 100 |

*складено на основі [24]

Станом на кінець 2023 року, освітній процес у Маріупольському державному університеті забезпечували 198 науково-педагогічних працівників,

розподілених таким чином: 116 штатних працівників, 3 - за внутрішнім сумісництвом та 34 – за зовнішнім сумісництвом або за годинною оплатою (основне місце роботи – інші організації, заклади вищої освіти тощо). Порівняно з 2022 роком, загальна кількість науково-педагогічних працівників зменшилася на 8 осіб, а з 2021 р. на 59 осіб, або 23%, що свідчить про величезні втрати науково-педагогічного персоналу після евакуації до м. Київ. Крім того, до кадрового потенціалу університету належать 9 штатних педагогічних працівників (рис.2.1).

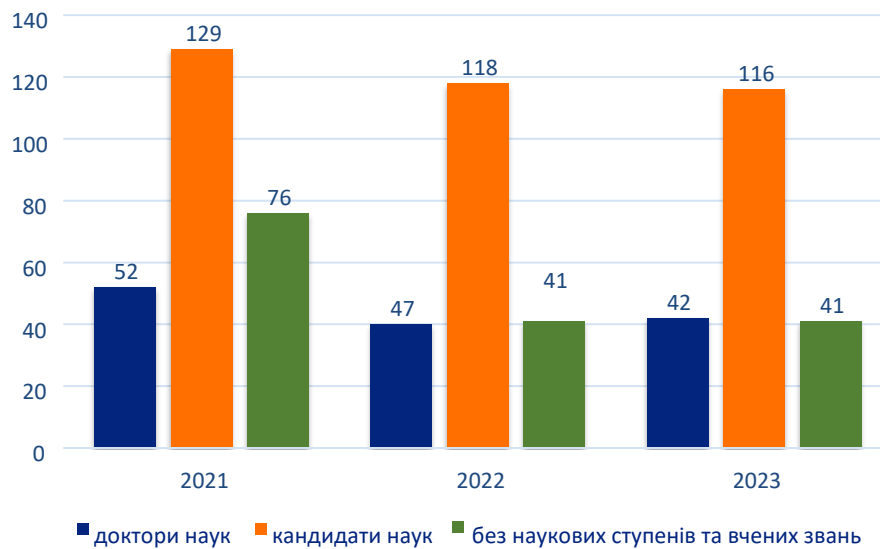


Рис.2.1. Динаміка чисельності науково-педагогічного потенціалу МДУ [24].

Незмінним залишився середній вік науково-педагогічних працівників, він складає близько 47 років. У 2023 році зменшилась чисельність молодих викладачів до 35 років – 20 осіб (близько 12,5 %), у 2022 році вона складала 26 осіб (15 %) [24].

Кадрова політика Маріупольського державного університету спрямована на забезпечення сталого розвитку університету в складних умовах. Заходи, які вживаються керівництвом університету, свідчать про його прагнення до збереження високого рівня освіти та науки.

Відповідно до головних завдань «Стратегічного плану розвитку Маріупольського державного університету на 2021-2025 роки», який доповнювався на проведених «Стратегічних сесіях» у 2023-2024 рр. за участю персоналу різних структурних підрозділів та НПП, що свідчить про високу

залученість персоналу до управління закладом та бачення його майбутнього, поставлена основна мета кадрової політики :*високий рівень якісного кадрового забезпечення для реалізації завдань освітньої та наукової діяльності Університету.*

Стратегічні цілі:

- формування конкурентоспроможного висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного забезпечити якісну реалізацію освітніх та наукових програм університету,
- впровадження інноваційних наукових досліджень та розробок,
- сталий розвиток Університету.

Конкретизовані цілі кадрової політики МДУ:

1.1.Розвиток персоналу.

1.2.Професійний розвиток викладачів та співробітників.

1.3.Удосконалення конкурсних процедур.

1.4.Розвиток системи заохочення науково-педагогічних працівників.

1.5.Підготовка кадрового резерву [25].

Для більш наглядного представлення ведення кадрової політики в МДУ представимо SWOT-аналіз, де розглянемо сильні та слабкі сторони, загрози та можливості (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Кадрова політика та кадрове забезпечення освітнього процесу [25].

| <i>Сильні сторони:</i> | <i>Слабкі сторони:</i> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • висококваліфікований педагогічний склад: понад 70% викладацького складу університету мають наукові ступені і вчені звання; • регулярне підвищення кваліфікації НПП, у т.ч. – проходження стажування за кордоном; • можливість участі в науково-дослідній діяльності в Україні; • достатньо високий рівень матеріально-технічної бази університету; • забезпеченість інформаційними ресурсами освітнього процесу; • широкий доступ до інформаційно-бібліотечних ресурсів; • корпоративна етика; • висока працездатність персоналу та продуктивність праці; • значна кількість укладених угод про співробітництво з органами влади, правоохоронними структурами, підприємствами та організаціями регіону; • позитивний імідж МДУ в регіоні. | <ul style="list-style-type: none"> • тенденція скорочення викладацького складу університету; • недостатній рівень професійного підвищення кваліфікації викладачів • високий ступінь «плинності» у відділах; • недостатня інформаційна компетентність викладачів гуманітарного профілю; • недостатня кількість науково-педагогічних кадрів, які можуть здійснювати викладання іноземними мовами (на немовних спеціальностях); • недостатній обсяг наукових досліджень за запитом реального сектору економіки; • складнощі з організацією підвищення кваліфікації персоналу (підвищення кваліфікації проходить невелика кількість співробітників). |

| <i>Можливості</i> | <i>Загрози:</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • підготовка власних науково-педагогічних кадрів в аспірантурі та докторантурі МДУ з найкращих випускників Університету; • отримання додаткових ресурсів шляхом розширення співпраці з підприємствами, установами та організаціями регіону; • залучення кваліфікованих фахівців, роботодавців, професіоналів-практиків; • організація підвищення кваліфікації, викладацької майстерності на базі МДУ; • функціонування наукових шкіл, аналітичних центрів, спеціалізованих лабораторій, що досліджують актуальні питання сучасності; • розвиток національної та міжнародної академічної мобільності для викладачів; • можливість навчання іноземних громадян; • використання можливостей міжнародного співробітництва, досвіду іноземних викладачів; • працевлаштувати в університет на роботу кадри, віддаючи перевагу викладачам з науковими ступенями і вченими званнями; • створення гнучкої системи стимулювання та розвитку професійної майстерності співробітників. | <ul style="list-style-type: none"> • зміни в чинному законодавстві, за якими частина ЗВО може бути скорочена, або приєднана до інших ЗВО; • зміна підходів до фінансування освіти і науки; • суспільно-економічні кризові явища; • неконкурентна заробітна плата; • низький рівень заробітної плати науково-педагогічних працівників; • збільшення в місті закладів вищої освіти та відтік фахівців до них; • відсутність зацікавленості персоналу у пошуку нових засобів фінансування науково-дослідної діяльності; • розташування університету в місті, що знаходиться на лінії розмежування; • ризик загострення воєнно-політичної ситуації у регіоні. |

З метою забезпечення досягнення головних завдань Стратегічного плану розвитку Маріупольського державного університету на 2021-2025 роки, проведено наступні поточні завдання щодо кадрового забезпечення:

- Щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, розвитку системи управління, створення нових структур університету у 2023-2024 н.р. відбулися кадрові зміни, які дозволили оптимізувати кадровий потенціал: на посади деканів 4 факультетів призначено: 1 професора та 3 доцентів;

- Щодо оновлення організаційної структури університету, затверджені та введені в дію нормативне забезпечення функціонування структурних підрозділів (положень, посадових інструкцій тощо):

1. Положення про відділ інформації та зв'язків з громадськістю.
2. Положення про відділ кадрів МДУ.
3. Положення про загальний відділ.
4. Положення про архів МДУ.
5. Положення про експертну комісію МДУ.
6. Положення про навчально-методичний відділ МДУ.
7. Положення про навчальну лабораторію інформаційного забезпечення навчально-методичного відділу МДУ.

8. Положення про навчальну лабораторію із забезпечення якості освіти Маріупольського державного університету.

9. Положення про навчальну лабораторію з розвитку дистанційного навчання навчально-методичного відділу Маріупольського державного університету.

10. Положення про навчальну лабораторію з організації практик та працевлаштування випускників навчально-методичного відділу МДУ [24];

- Наступним етапом удосконалення нормативного забезпечення діяльності університету визначено оновлення положень та посадових інструкцій лабораторій, навчальних лабораторій та центрів на факультетах;

- Внесено зміни та доповнення до посадових інструкцій працівників, відповідно до вимог чинного законодавства: 73 % відділів та 75 % центрів Університету;

- В процесі оновлення посадові інструкції науково-педагогічних працівників.

- Щодо підвищення ефективності та результативності професійної діяльності АУП, НПП та працівників структурних підрозділів Університету, забезпечення прозорості та об'єктивності оцінювання діяльності впроваджено цільові показники ефективності для співробітників та НПП університету.

З метою оптимізації кадрової роботи в МДУ була розроблена та впроваджена система ключових показників ефективності (КПЕ). Процес її створення включав кілька етапів: формування експертною групою системи показників, їх обговорення та затвердження Вченою радою, а також подальшу імплементацію на всіх рівнях управління. Ця система дозволила поставити чіткі цілі перед керівниками всіх рівнів, відстежувати їх досягнення та вносити необхідні корективи в роботу університету. Система охоплює і всі рівні НПП та дозволяє оцінювати результати діяльності як окремих співробітників, так і структурних підрозділів. Запроваджено ключові показники ефективності діяльності декана / завідувача кафедри - (9-11 індикаторів) / (9 індикаторів), професора (8-10 індикаторів), доцента (7-9 індикаторів), старшого викладача / асистента (5-6 індикаторів), щодо проректорів, то їх індикатори підбираються до ректорських в залежності від напряму роботи.

- Щодо оцінювання науково-педагогічного персоналу: введені стандартні форми оцінки у вигляді звітів за виконану роботу протягом року, таких як «Картка проведення самоаналізу відповідності науково-педагогічного працівника Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності» [26], форма «Якісний склад НПП», виконання «Індивідуального плану» по всіх видах діяльності викладача, «Рейтингове оцінювання», після якого найкращі в рейтингу отримують різні види нагород (грамоти, подяки, тощо).

Для оцінки ефективності роботи науково-педагогічних працівників, кафедр та факультетів в МДУ використовується рейтингова система. Ця система дозволяє визначити рівень професійної діяльності викладачів, сприяє підвищенню якості освітнього процесу та забезпечує справедливий розподіл ресурсів. Рейтинг враховується при прийнятті рішень щодо розподілу навчального навантаження, участі в конкурсах, а також при вирішенні питань матеріально-технічного забезпечення кафедр та факультетів. Види рейтингового оцінювання: роботи НПП (Рв); роботи кафедри (Рк); роботи факультету (Рф). Основним завданням щорічного рейтингового оцінювання в МДУ є забезпечення дотримання Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти, створення можливостей для самоконтролю та самооцінки НПП, посилення колективної зацікавленості викладачів в покращенні кінцевих результатів підготовки фахівців. За даними кадрового відділу МДУ, 100 % НПП відповідають ліцензійним вимогам.

Рейтингову оцінку діяльності НПП (Рв) визначають як суму відповідних балів за виконання завершених видів роботи: навчальної (Рнавч.), методичної (Рметод.), наукової (Рнаук.), організаційної (Рорг.) за формулою:

$$R_v = \frac{R_{\text{навч}} + R_{\text{метод}} + R_{\text{наук.}} + R_{\text{орг}}}{1548 * k} * 100 \quad (2.1)$$

де: k – коефіцієнт коригування навантаження НПП.

Для НПП, які працювали цілий навчальний рік на повну ставку, коефіцієнт k дорівнює 1. Для інших НПП коефіцієнт k розраховують за формулою:

$$k = \frac{V_1 * m_1 + V_2 * m_2}{10} \quad (2.2)$$

де: V – обсяг ставки, m – кількість відпрацьованих місяців. [27]

- Щодо конкурсного відбору: «Прийняття на роботу науково-педагогічних працівників здійснюється на основі конкурсного відбору ... на засадах: відкритості, гласності, законності, рівності прав членів конкурсної комісії, колегіальності прийняття рішень конкурсною комісією, незалежності, об'єктивності та обґрунтованості рішень конкурсної комісії, неупередженого ставлення до кандидатів на зайняття вакантних посад науково-педагогічних працівників [28]». У 2023 році було організовано конкурс на заміщення 126 вакантних посад НПП, відповідно до вимог статті 55 Закону України «Про вищу освіту» [29], з яких:

- 14 посад завідувачів кафедр;
- 112 посад науково-педагогічних працівників (професорів – 18, доцентів – 76, старших викладачів – 18). З ними укладені контракти від 3 до 5 років.

- Щодо обсягу заробітної плати персоналу: представимо обсяг фінансування Університету та розмір заробітної плати на рисунку 2.2.

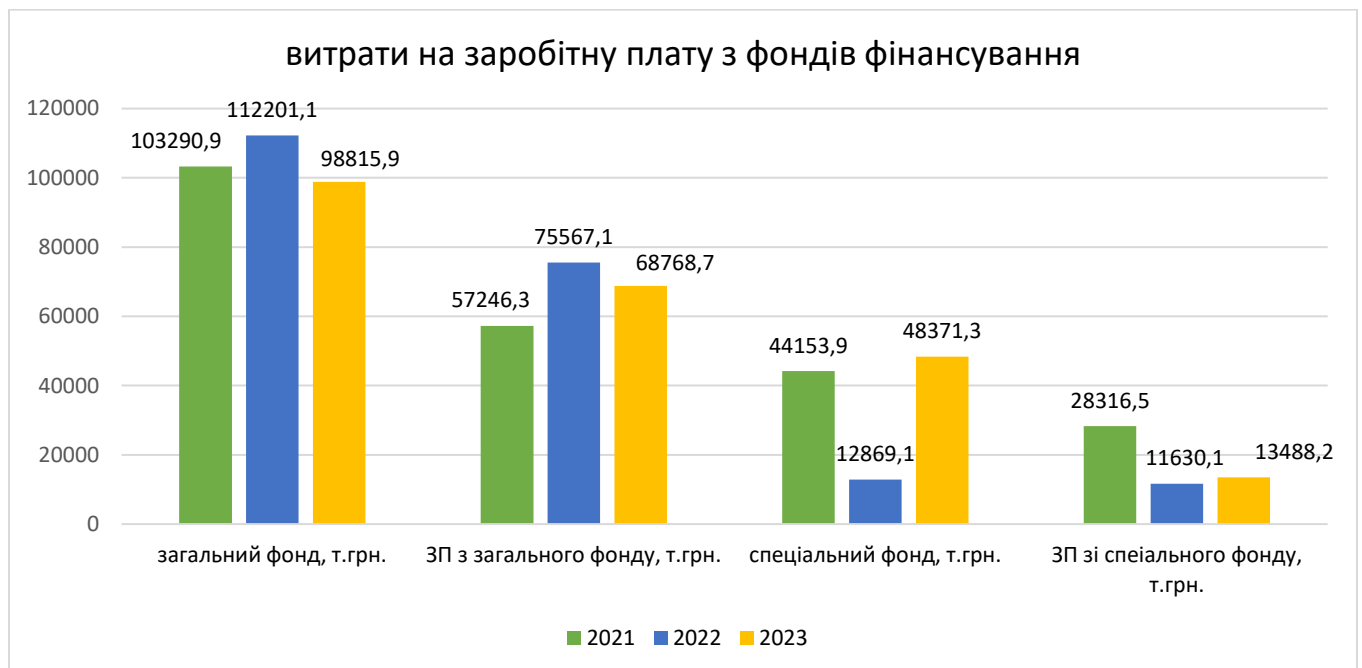


Рис. 2.2. Розмір заробітної плати в загальному та спеціальному фондах державного бюджету, 2021-2023 рр.

*створено за даними [24], [36], [37]

Обсяг фінансування університету у 2023 році становив 150054,9 тис. грн., що на 11,9 % вище, ніж у 2022 р. (132101,6 тис. грн.), та на 1,7 % вище ніж у 2021 р. (147444,8 тис. грн.). Обсяг заробітної плати у 2023 році становив 117136 тис.

грн., що на 25,6 % вище, ніж у 2022 р. (87197,2 тис. грн.), та на 26,9 % вище ніж у 2021 р. (85562,8 тис. грн.).

Обсяг фінансування університету протягом останніх трьох років демонструє стійку тенденцію до зростання. Найбільш динамічним показником є зростання фонду оплати праці. Це може свідчити про декілька факторів: проводилася індексація заробітних плат відповідно до інфляції; збільшення фонду оплати праці пов'язане з підвищенням кваліфікаційних категорій викладачів та інших працівників. Але дуже низький рівень заробітних плат у вищій школі не задовольняє працівників, причиною такого незадоволення є низький обсяг фінансування МОН України під час воєнного стану та дефіцит бюджету країни.

- Щодо мотивації та стимулювання:

Навіть у складних умовах, Університет підтримує ефективну систему мотивації працівників, відповідно до «Положення про матеріальне заохочення науково-педагогічних, педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти Маріупольського державного університету [30]».

Викладачі та науковці, які досягають високих результатів у своїй роботі та публікують статті в престижних наукових журналах, заохочуються матеріально, відповідно до встановлених критеріїв. Розмір премій коливається від 3500 грн. за різні досягнення. за високий рівень результатів наукової роботи, підвищення рівня наукових досліджень, оприлюднення їх результатів у виданнях, які індексуються міжнародними наукометричними базами даних Scopus та Web of Science Core Collection, підготовку здобувачів до конкурсів, тощо, на підставі наказів ректора.

До нематеріального стимулювання: на 01.01.2024 в Університеті працює близько 130 працівників, які мають нагороди та відзнаки державного, відомчого, обласного, міського, університетського та інших рівнів, серед них 98 науково-педагогічних працівників (61 % від науково-педагогічного складу) [24].

- Щодо психологічної підтримки: З метою психологічного забезпечення освітнього процесу у Маріупольському державному університеті працює кабінет психолога. Напрями роботи практичного психолога: психологічний

супровід, діагностика та аналіз динаміки психічного, розумового, соціального і фізичного розвитку студентів; психологічний супровід адаптації студентів до умов освітнього процесу; проведення розвивальних, профілактичних, просвітницьких, корекційних заходів з урахуванням індивідуальних, гендерних, вікових особливостей студентів; робота зі студентами, постраждалими від насильства; консультативна допомога всім учасникам освітнього процесу з питань навчання, особистісного та професійного розвитку тощо. У 2022-2023 р.р. проведено тренінги щодо боротьби зі стресом, тестування «Інтегральна задоволеність працею». По результатах тестування найбільший інтерес до роботи проявляють працівники структурних підрозділів (66,7%), найменший інтерес до роботи в навчально-допоміжного персоналу (59,5%).

Потрібно звернути увагу, що найнижчі показники по «факторам підтримки», а саме такі внутрішні мотиваційні чинники, як професійна відповідальність (28,8% - 42,9%) та задоволеність змістом роботи порівняно із заробітком (32,1% - 46,3%). Також, в порівнянні з іншими показниками, низький показник в задоволеності професійним статусом (35,7% - 56,3%).

Проаналізувавши всі оброблені дані, можна зробити висновок, що працівники Маріупольського державного університету мають по більшості складових праці середні та високі показники.

- Щодо умов праці: З квітня 2022 згідно наказу МОН від 14.04.2022 № 336 університет було переміщено на базу Київського національного університету будівництва і архітектури. Оформлено договір користування гуртожитком для співробітників та здобувачів вищої освіти МДУ (б/н від 01.08.2022). Вирішені питання оренди будівлі за адресою: вул. Преображенська, 6, укладений договір оренди №9183 від 02.12.2022.

Для забезпечення якісного освітнього процесу, розвитку наукових досліджень на підставі договорів про співпрацю та оренди між МДУ та КНУБА було передано будівлю під навчальний корпус та частково будівлю гуртожитку для проживання співробітників та здобувачів вищої освіти. Наказом МОН від 24.07.2023 № 882 «Про реорганізацію Державного професійно-технічного навчального закладу «Київське вище професійне училище машинобудування та

комп'ютерно-інтегрованих технологій» на баланс університету передано будівлю загальною площею 13000 кв. м. Маріупольський державний університет на підставі визначених пріоритетів у господарській діяльності, а також наявних обсягів фінансування здійснює реалізацію стратегії розвитку матеріально-технічної бази (переобладнання наявного аудиторного фонду, ремонт приміщень, будівель та споруд, а також придбання необхідного інвентарю та матеріалів тощо). Завершуються ремонтні роботи у навчальному корпусі згідно з розробленим дизайн-концептом університетського кампусу, в цілях безпеки під час воєнного стану відремонтовано укриття. [24].

- Щодо роботи профспілки: 25 квітня 2023 року на позачерговій конференції Первинної профспілкової організації співробітників та студентів МДУ було прийнято рішення про звернення до Донецької обласної організації Профспілки Працівників освіти і науки України щодо відновлення діяльності Первинної профспілкової організації співробітників та студентів МДУ.

10.07.2023 року внесено зміни про державну реєстрацію ППОСС МДУ, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Адміністрація університету всебічно сприяє роботі профспілкового комітету в питаннях захисту трудових прав і соціально-економічних інтересів працівників, формування у членів колективу почуття єдиної родини. За звітний період звернень до профкому про порушення прав працівників і студентів не надходило.

Отже, навіть у складних умовах воєнного часу, кадрова служба МДУ продемонструвала здатність швидко адаптуватися до нових викликів, свою спроможність забезпечувати безперебійну роботу університету. Були розроблені та впроваджені нові ефективні механізми управління персоналом. Завдяки професійним діям та правильній кадровій політиці, вдалося зберегти стабільність трудового колективу та забезпечити виконання всіх необхідних кадрових процедур.

2.2 Діагностика діючої кадрової політики університету на основі методики розрахунку індексу Employee Net Promoter Score (eNPS)

Актуальність дослідження рівня задоволеності співробітників зумовлена необхідністю підвищення ефективності організацій та збереження людського капіталу. За даними дослідження Deloitte, лише 15% працівників демонструють високий рівень залученості до роботи. Решта або активно шукають нові можливості працевлаштування, або виконують свої обов'язки формально, що негативно впливає на продуктивність компанії. Для оцінки рівня задоволеності та лояльності персоналу все частіше використовується індекс задоволеності співробітників (eNPS).

eNPS (Employee Net Promoter Score) – це методика, розроблена для кількісної оцінки готовності співробітників рекомендувати компанію як роботодавця. Спочатку цей індекс використовувався для вимірювання лояльності клієнтів, проте згодом його адаптували для оцінки задоволеності персоналу. Застосування eNPS дозволяє організаціям отримати об'єктивну оцінку своєї привабливості як роботодавця та виявити напрямки для покращення умов праці та залученості співробітників до кадрової політики та виконання стратегічних планів організації.

Дізнатися ці дані можна за допомогою методу вимірювання задоволеності співробітників завдяки вирахуванню індексу eNPS, який перекладається як «індекс задоволеності персоналу». Основна мета використання цього індексу - допомогти у вивченні рівня залученості та лояльності персоналу.

Індекс потрібен, щоб дізнатися:

- чи готова організація рости і розвиватися далі на цьому етапі;
- наскільки ефективно побудована кадрова політика;
- чи стабільна організація в цілому і з точки зору управління трудовими ресурсами;
- чи є взагалі якась корпоративна культура і наскільки якісно вона «працює»;

- скільки є активних «амбасадорів HR-бренду» з максимальним рівнем лояльності та бажанням активно шукати нові можливості для розвитку організації [31].

З метою оцінки рівня задоволеності персоналу кадровою політикою університету було проведено емпіричне дослідження за допомогою онлайн-опитування на платформі Forms Microsoft 365. У дослідженні взяли участь 151 респондент (61,8% чисельності співробітників МДУ), що представляли різноманітні категорії працівників за рівнем, віком та статтю, забезпечуючи репрезентативність вибірки. Опитування спрямоване на оцінку думок і ставлення співробітників щодо управління персоналом в університеті. Зібрана інформація допоможе виявити можливі сфери для вдосконалення кадрової політики та підвищення загальної задоволеності співробітників умовами праці.

Представляємо результати дослідження:



До питань, які є в методиці eNPS, нами додано ще декілька своїх, які доповнять представлення кадрової служби та адміністрації МДУ про лояльність персоналу та допоможуть виявити можливі сфери для вдосконалення кадрової політики Маріупольського держаного університету (Додаток А).

Серед 151 респондента науково-педагогічний персонал склав 62% (93 особи), адміністративно-управлінський персонал – 18% (27 осіб), навчально-допоміжний персонал – 21% (31 особа), (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Респонденти за категоріями персоналу

Одним з ключових аспектів ефективної кадрової політики ЗВО є рівень обізнаності персоналу зі стратегічними цілями університету. Проведене дослідження показало, що хоча більшість працівників демонструють високий рівень розуміння стратегічних напрямів розвитку університету (93%), серед науково-педагогічних працівників та навчально-допоміжного персоналу спостерігається 7 % їх часткового розуміння. Хоча тих, хто не мають уявлення про стратегічний напрям університету – 0%. Отримані результати свідчать про високий рівень доведення стратегічної інформації до всього персоналу університету, що має позитивний вплив на ефективність реалізації кадрової політики та загалом на досягнення стратегічних завдань університету (рис.2.4).



Рис. 2.4. Ступінь обізнаності співробітників МДУ щодо стратегічних цілей університету

Хоча більшість опитаних (89%) розуміють свою роль у досягненні стратегічних цілей університету, все ж існують певні прогалини. 10% респондентів не в повній мірі усвідомлюють, як їхня робота сприяє досягненню загальних цілей організації. Крім того, 1% опитаних демонструють повну відсутність розуміння своєї ролі, що може негативно вплинути на їхню продуктивність та ефективність роботи університету в цілому (рис.2.5).

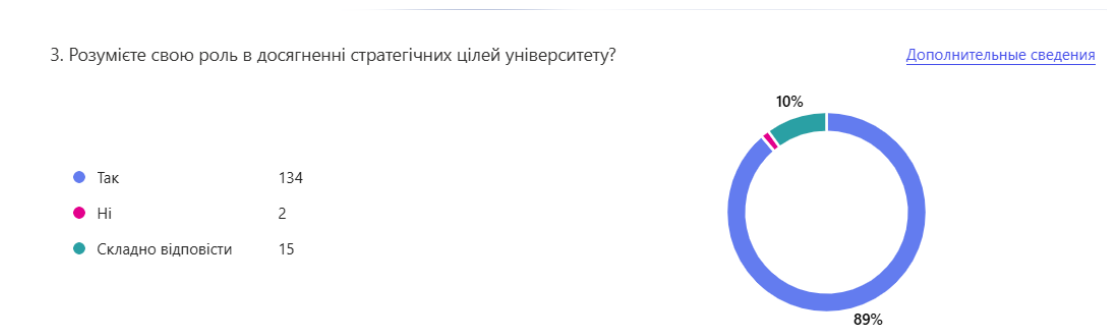


Рис. 2.5. Рівень інтеграції персоналу в стратегічні цілі університету

Результати опитування вказують на певні проблеми в організації внутрішньої комунікації та довірі між співробітниками та керівництвом (рис. 2.6). Хоча більшість опитаних (84 %) вважають, що їхню думку можуть почути, значна частина (13 %) має сумніви, а 3 % взагалі не вірить у таку можливість. Це свідчить про необхідність вдосконалення механізмів зворотного зв'язку та створення більш відкритого середовища для обміну думками.

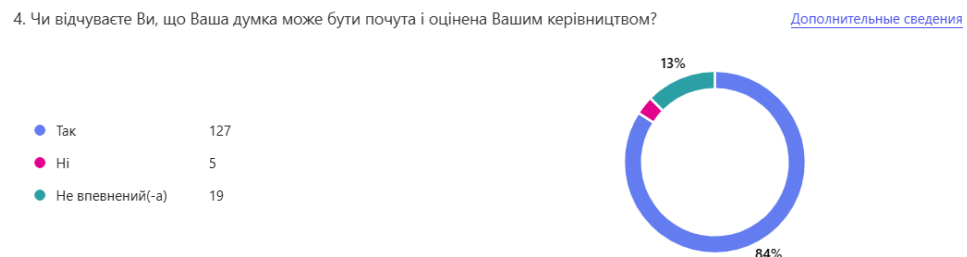


Рис. 2.6. Організація внутрішньої комунікації та довіри між співробітниками та керівництвом

Якщо 66% задоволених існуючою системою оцінювання - це значний показник, який свідчить про їх загальну схвальність. Вважаючих надмірною кількістю вимог 15 %, хоча це не більшість, але такий відсоток вимагає уваги. Співробітники відчувають, що на них покладається занадто багато обов'язків, що може негативно вплинути на їхню мотивацію та ефективність роботи. Не маючих думки 19 % - цей результат може свідчити про декілька факторів: або це низький рівень залученості співробітників в процес оцінювання, або вони недостатньо обізнані з методами оцінки та не розуміють їхньої мети. А хтось з них можуть мати нейтральне ставлення до оцінювання і не бачити в ньому нічого особливо позитивного чи негативного (рис.2.7).

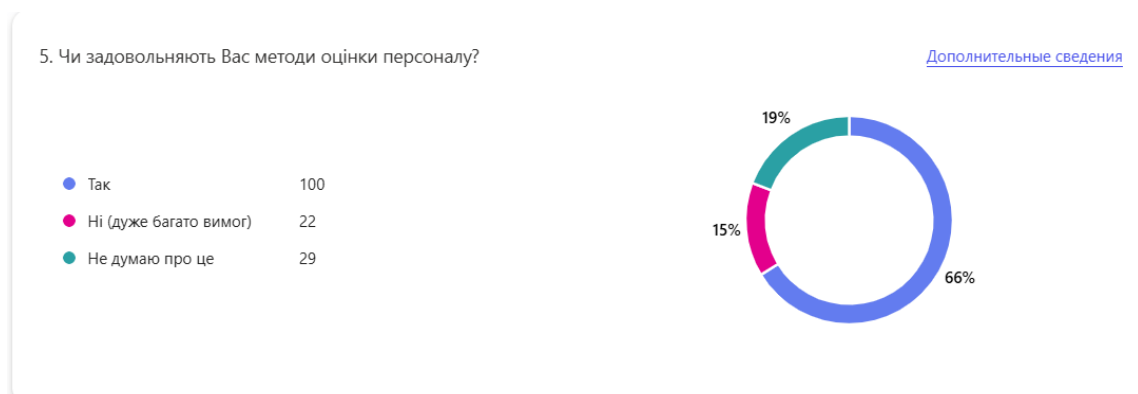


Рис. 2.7. Задоволеність методами оцінки персоналу МДУ

3 % опитаних стверджують, що їхнє керівництво зовсім не цінує їхній особистий час, а 30 % стикаються з подібною проблемою періодично. Основними причинами такого стану речей респонденти називають: навантаження додатковими завданнями у вихідні та святкові дні; відсутність чіткої системи дедлайнів, що призводить до виконання завдань в екстреному режимі; стирання меж між робочим та особистим життям. Така ситуація призводить до перевантаження працівників, зниження ефективності та загострення напруженості в колективі. Негативні відгуки про керівництво та зниження його авторитету є додатковими наслідками. Хоча доволі висока частка (48 %) тих, хто вважає, що їх особистий час поважають (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Повага до особистого часу

Проведене анкетування показало, що значна частина опитаних регулярно працює за межами встановленого робочого часу та у вихідні дні. Понад половина респондентів (68 %) зазначають, що працюють додатково хоча б раз на місяць. Кожен четвертий опитаний (26 %) працює понаднормово щодня. Кожен шостий (17 %) – щонайменше один раз на тиждень. 15 % респондентів зазначають, що навіть під час відпустки вони продовжують виконувати робочі завдання. Лише 14 % опитаних стверджують, що ніколи не працюють поза межами робочого часу. Ще 41 % відповіли, що роблять це іноді, не вдаючись до конкретизації частоти (рис.2.9).

Отримані дані свідчать про високий рівень навантаження працівників та порушення балансу між роботою та особистим життям. Така ситуація може призвести до вигорання, зниження продуктивності та негативно вплинути на загальне самопочуття співробітників.

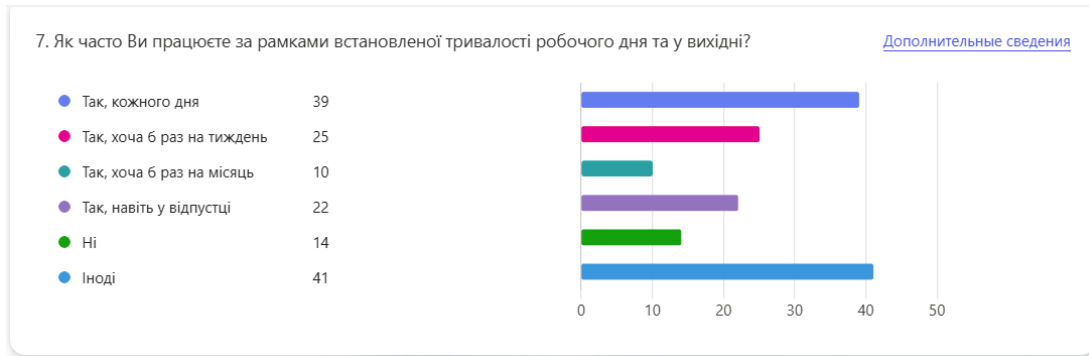


Рис. 2.9. Межі робочого дня

Аналіз результатів анкетування щодо отримання співробітниками конструктивного відгуку від керівництва на різних рівнях організації дозволяє зробити такі висновки:

- Найпоширенішим рівнем отримання відгуку є рівень кафедри/відділу (51 %). Це свідчить про те, що безпосередні керівники найчастіше надають зворотний зв'язок своїм підлеглим.

- Значно менша кількість співробітників отримує відгук на рівні факультету (24 %) та ректорату (25 %), (рис. 2.10). Це може вказувати на те, що система зворотного зв'язку на вищих рівнях організації розвинена недостатньо.

Загалом, можна зробити висновок, що більшість співробітників отримують якийсь рівень зворотного зв'язку від своїх керівників. Однак, існує потенціал для покращення системи зворотного зв'язку, особливо на рівні факультету та ректорату. Отримані результати вказують на необхідність подальшого розвитку системи зворотного зв'язку в закладі. Регулярний конструктивний відгук є важливим інструментом для мотивації співробітників, їхнього професійного розвитку та загального успіху організації.

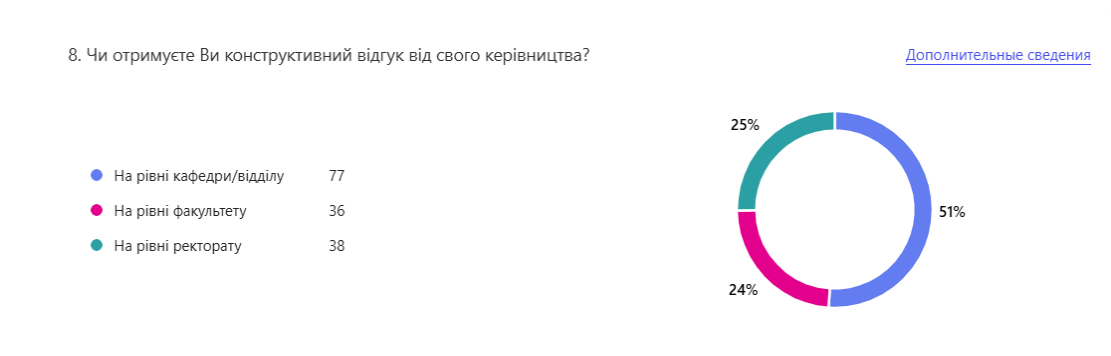


Рис. 2.10. Ефективність системи зворотного зв'язку

На питання «Чи відповідає рівень Вашої оплати праці Вашому навантаженню?» відповіли: 17 % повністю задоволені співвідношенням оплати та навантаження; 30 % співробітників в цілому задоволені рівнем оплати, але можуть бути деякі незначні розбіжності; значна частина респондентів (21 %) вважає, що їхня зарплата недостатня для обсягу виконуваної роботи, 32 % опитуваних виражають значну незадоволеність рівнем оплати праці (рис. 2.11). Результати опитування свідчать про те, що питання справедливості оплати праці є актуальним для значної частини співробітників. Хоча більшість опитаних в цілому задоволені рівнем оплати, існує значна група співробітників, які вважають, що їхня заробітна плата не відповідає обсягу роботи та відповідальності.

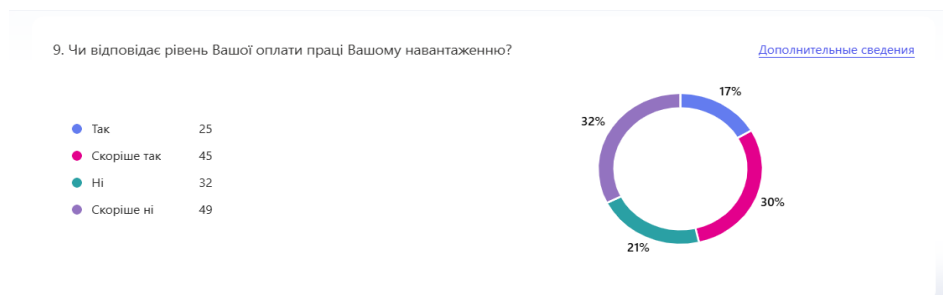


Рис. 2.11. Справедливість оплати праці

Опитування, присвячене співвідношенню рівня оплати праці, очікувань співробітників та їхнього статусу, дозволяє зробити такі висновки: 39 % опитаних вважають, що їхня заробітна плата, або частково, або повністю відповідає їхнім очікуванням та статусу. Однак, значна частка (61 %) респондентів висловила незадоволення рівнем оплати або сумнівається у його відповідності. Значна частина (28 %) респондентів вважає, що їхня зарплата недостатня з урахуванням їхніх очікувань та статусу, а 33 % виражає значну незадоволеність рівнем оплати праці (рис. 2.12).

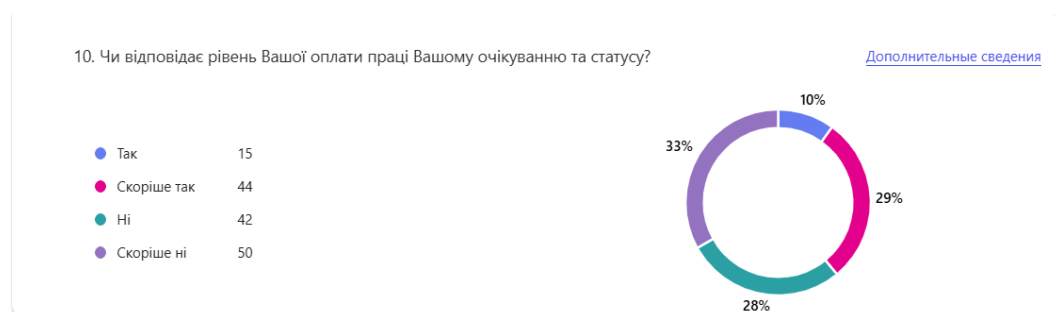


Рис. 2.12. Співвідношення рівня оплати праці очікуванням та статусу співробітників

Питання справедливості оплати праці є важливим для мотивації співробітників та їхньої лояльності до компанії. Регулярний аналіз заробітної плати та впровадження заходів для її вдосконалення є необхідною умовою для створення ефективної системи мотивації.

Результати опитування демонструють, що компанія в цілому створює умови для розвитку потенціалу співробітників (рис.2.13). Однак, 17 % респондентів зазначили, що можливості доступні не завжди або не всім. Це свідчить про те, що існують певні недоліки в системі розвитку персоналу. Невелика частина (3 %) опитаних зазначила відсутність будь-яких можливостей для професійного зростання. Причинами таких результатів може бути те, що можливості для розвитку можуть не відповідати індивідуальним потребам співробітників, або не всі співробітники знають про наявні можливості для розвитку.

Але, більшість опитаних (81 %) вважає, що в МДУ існують можливості для розвитку людського потенціалу. Це свідчить про те, що компанія приділяє увагу професійному зростанню своїх співробітників.

11. Чи доступні для всіх працівників можливості розвитку потенціалу (залучення до програм підвищення кваліфікації)? [Дополнительные сведения](#)



Рис. 2.13. Можливості для розвитку персоналу

Опитування, присвячене впливу роботи на психологічний стан співробітників, дозволяє зробити такі висновки: більшість опитаних (70 %) зазначили, що робота не має суттєвого негативного впливу на їхній психологічний стан. Однак, 30 % респондентів все ж таки відчувають певні погіршення, 8 % з них зазначила, що робота суттєво погіршує їхній психологічний стан (рис.2.14). Результати опитування свідчать про те, що робота

не є основним джерелом стресу. Однак, присутність певної кількості респондентів, які зазначили про погіршення психологічного стану, вказує на необхідність звернути увагу на цей аспект.

Можливі причини погіршення психологічного стану:

- *Високе навантаження:* Занадто велика кількість завдань або короткий термін їх виконання можуть призводити до стресу.
- *Недостатня підтримка з боку керівництва:* Відсутність підтримки та розуміння з боку керівника може негативно впливати на психологічний стан співробітників.
- *Конфлікти в колективі:* Несприятлива атмосфера в колективі може призводити до стресу та зниження задоволеності роботою.
- *Невизначеність щодо майбутнього:* Відсутність чіткої перспективи розвитку може викликати тривогу та невпевненість.

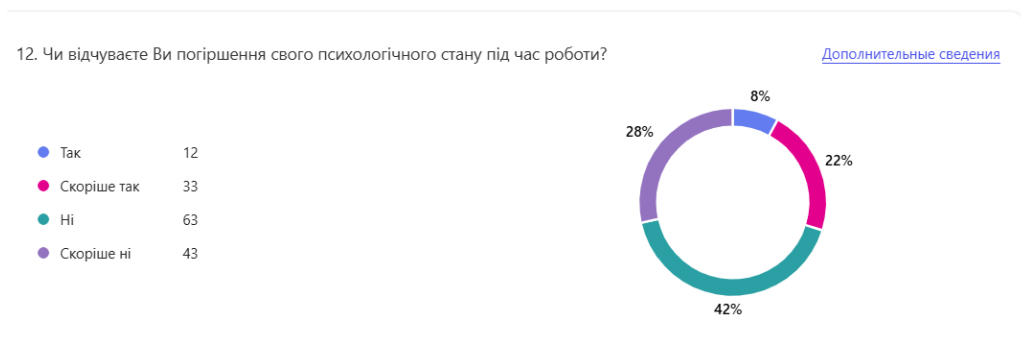


Рис. 2.14. Вплив роботи на психологічний стан співробітників

Проаналізуємо результати опитування задоволеності персоналу МДУ за окремими сферами кадрової політики (рис. 2.15).



Рис. 2.15 . Задоволеність персоналу за окремими сферами кадрової політики

Згідно з результатами опитування, співробітники МДУ демонструють в цілому досить високий рівень загальної задоволеності кадровою політикою ЗВО:

- Найвищі оцінки отримали такі напрямки кадрової політики, як корпоративний стиль -70,9%, корпоративною культурою (60,3%) та атмосферою в колективі (62,3%). Це свідчить про позитивний клімат у закладі та ефективність багатьох аспектів кадрової політики.

- Найменш високі оцінки отримали напрямки: баланс роботи і відпочинку (25,8%), система мотивації (35,1%), система лідерства (46,4%), система комунікацій (51%) та способи вирішення конфліктів (52,3%) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень задоволеності персоналу окремими сферами кадрової політики МДУ

| <i>Напрями кадрової політики</i> | | <i>Оцінка (бали від 1 до 5)</i> | | | | |
|----------------------------------|---|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Можливість кар'єрного зростання, (%) | 6,6 | 5,3 | 10,6 | 25,8 | 51,7 |
| 2. | Система мотивації, (%) | 9,9 | 10,6 | 21,2 | 23,2 | 35,1 |
| 3. | Баланс робочого часу та відпочинку, (%) | 7,9 | 10,6 | 30,5 | 25,2 | 25,8 |
| 4. | Система лідерства, (%) | 4 | 4,6 | 13,9 | 31,1 | 46,4 |
| 5. | Корпоративний стиль, (%) | 1,3 | 1,3 | 5,3 | 21,2 | 70,9 |
| 6. | Загальний рівень задоволеності корпоративною культурою, (%) | 2 | 2 | 9,9 | 25,8 | 60,3 |
| 7. | Система комунікацій, (%) | 2,6 | 6 | 11,3 | 29,1 | 51 |
| 8. | Способи вирішення конфліктів, (%) | 4 | 0,7 | 12,6 | 30,5 | 52,3 |
| 9. | Загальна атмосфера в колективі, (%) | 2,6 | 1,3 | 9,3 | 24,5 | 62,3 |
| 10. | Задоволеність побутовими умовами, (%) | 3,3 | 2,6 | 16,6 | 22,5 | 55 |

*за результатами опитування

Загалом, результати опитування свідчать про те, що МДУ має позитивний імідж як роботодавця. Однак, для подальшого розвитку та підвищення задоволеності персоналу необхідно постійно працювати над удосконаленням кадрової політики.

Для того щоб вирахувати індекс задоволеності співробітників eNPS (Employee Net Promoter Score) скористаємось результатами опитування (рис. 2.16). Методика розрахунку складається з двох ключових питань:

1. Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте університет в якості місця для роботи колезі (за шкалою від нуля до десяти).

2. Опишіть своє рішення кількома реченнями або «Чому так?».

Результати опитування задоволеності персоналу зазвичай поділяються за бальною шкалою на 3 категорії працівників:

- *Промоутери або прихильники (Promoters)* - оцінки в 9-10 балів.
- *Скептики або нейтралі (Passively Satisfied)* - оцінки в 7-8 балів. (Якщо хтось із співробітників так і не пройшов опитування, він автоматично належить до категорії «Нейтралі», які не впливають на кінцевий результат).
- *Критики (Detractors)* - оцінки в 0-6 балів [31].

Кожна ця група однаково важлива і може допомогти розібратися в різних нюансах кадрової політики. Наприклад, промоутери підкажуть, що саме їм подобається в компанії і які є причини для рекомендації місця роботи друзям. Цю інформацію можна використовувати для поліпшення процесів рекрутингу та утримання персоналу. Скептики допоможуть дізнатися, що конкретно їм заважає перейти в категорію «Промоутери» і з задоволенням радити підприємство знайомим. Критики покажуть, які є проблеми і над чим потрібно ретельно працювати. Їх важливо реально вислухати і бути готовим до конкретних пропозицій, ідей [31]. .

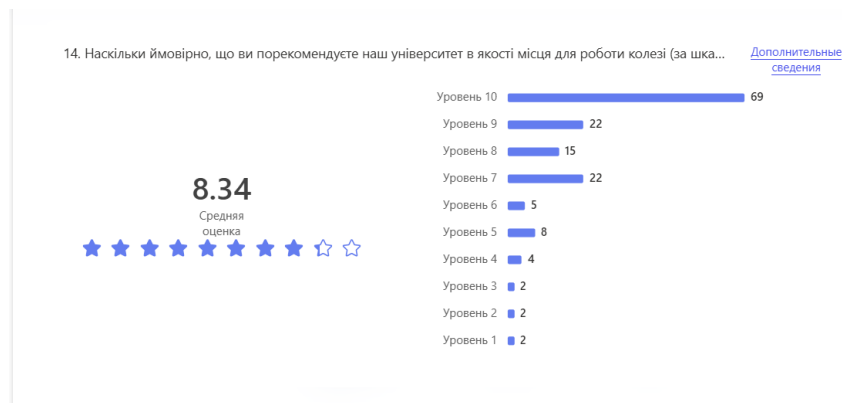


Рис. 2.16. Дані для розрахунку індексу eNPS для співробітників

Виразуємо кінцевий результат за формулою:

$$eNPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків} \quad (2.1)$$

Отже, списочна чисельність персоналу МДУ складає 287 осіб, з них:

- Прихильників (9-10 балів) = 91 особа;
- Нейтралів (7-8 балів та ті, хто не голосував) = 37 + (287 - 151) = 173 особи;
- Критиків (0-6 балів) = 23 особи.

Підставимо дані: $eNPS = (91:287) 31, 7\% - (23:287) 8\% = 23,7\%$

За методикою Індекс лояльності персоналу може мати значення від -100% до 100%. Якщо показник вище -10%, то приводів для занепокоєння немає. Таким чином, можна стверджувати, що індекс eNPS в МДУ складає **23,7%**, що є доволі високим показником залученості персоналу, що підтверджує рівень їх задоволеності, наскільки їм подобається місце роботи і чи відчують вони, що залишаються тут працювати не на один рік.

Відповідаючи на питання, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте університет в якості місця для роботи колезі, відчутно більшість позитивних відгуків, таких , як:

- Створено комфортні умови для співпраці між викладачами, що сприяє обміну досвідом та колективному вирішенню наукових і освітніх завдань.
- Університет зберігає свою ідентичність, утверджується й інтегрується в європейський простір.
- Високий рівень менеджменту і професійність менеджерів. Інноваційність і розвиток МДУ. Сучасний освітній простір, в тому числі й інформаційно-комунікативна його складова. Високий рівень корпоративної культури. Можливість для професійного розвитку з виходом за межі України. Демократичний простір. Доброзичлива атмосфера.

Хоча є і критичні зауваження:

- Не влаштовує невідповідність навантаження до розміру ставки.
- Мотивація відсутня через низьку заробітну плату.
- Роботи дуже багато, велике навантаження, стрес.
- Рейтинг науково-педагогічного персоналу в університеті не впливає на розподіл ставок.

Отже, в цілому результат проведеного опитування означає, що співробітники в цілому задоволені роботою в університеті, існує його позитивний імідж як роботодавця, персонал схильний до лояльності та готовий залишатися в маріупольському державному університеті. Але існує певна кількість співробітників, які не готові рекомендувати університет, тому можуть бути приховані проблеми, які впливають на задоволеність персоналу та які треба вивчати.

2.3. Моніторинг розвитку кадрового потенціалу в Маріупольському державному університеті

Тривала криза та воєнний стан в Україні призвела до того, що значні кошти, які могли б бути спрямовані на розвиток освіти та підготовку кадрів, були використані для вирішення нагальніших проблем. В результаті, країна зіштовхнулася з дефіцитом кваліфікованих кадрів та зниженням рівня освіти. «Розвиток кадрового потенціалу освітнього закладу має носити всебічний комплексний характер для сприяння досягненню головних цілей: підготовка фахівців необхідної кваліфікації, опанування знань фундаментального та практичного характеру. Спосіб розуміння розвитку кадрового потенціалу навчального закладу має бути інвестиційним [32, с. 137]». «При формуванні кадрового потенціалу необхідно приділяти увагу здатності персоналу до генерування нових ідей, його бажанню регулярно підвищувати свій освітній, професійно-кваліфікаційний рівень, вміння адаптувати психофізіологічні характеристики до умов трудової діяльності, що і є складовими кадрового потенціалу [33, с.52]».

З метою забезпечення високої якості освітнього процесу та наукових досліджень, університет приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації своїх співробітників. Науково-педагогічні працівники та співробітники структурних підрозділів беруть участь у численних навчальних заходах, таких як післядипломна освіта, стажування, курси підвищення кваліфікації за різними напрямками навчання, семінари, майстер-класи та тренінги. Центр розвитку людського потенціалу, який відповідає за організацію цього процесу, успішно виконав план підвищення кваліфікації, забезпечивши навчання понад 90 % запланованої кількості викладачів та співробітників. Підвищення кваліфікації спрямоване на задоволення потреб університету в кваліфікованих кадрах та забезпечення конкурентоспроможності його освітніх програм.

Координує роботу з організації підвищення кваліфікації Центр розвитку людського потенціалу Маріупольського державного університету (відповідно до наказу № 242 від 31.08.2021 «Про затвердження організаційної структури

МДУ»), який функціонує з 2014 року (до 01.11.2021 – Центр підвищення кваліфікації та післядипломної освіти) (Додаток Б). Центр забезпечує доступ до якісного професійного розвитку для широкого кола фахівців. Було розроблено різноманітні програми підвищення кваліфікації, адаптовані до потреб педагогів дошкільної, загальної середньої та вищої освіти, а також державних службовців. Гнучка система нарахування кредитів ЄКТС дозволяє слухачам обирати програми різної тривалості, від 30 до 120 годин. Завершення навчання підтверджується сертифікатом, який відображає кількість отриманих кредитів.

Підвищення кваліфікації викладачів відбувається відповідно до «Положення про підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників Маріупольського державного університету», яке «...розроблено відповідно до Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», затвердженого постановою КМУ від 21.08.2019 № 800 (зі змінами), Методичних рекомендацій для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, затверджених наказом МОН України від 04.12.2020 № 1504, та визначає процедуру, види, форми, обсяг (тривалість), періодичність, умови підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників (далі – працівників Університету), включаючи механізм оплати, умови і процедуру визнання результатів підвищення кваліфікації [34]» та плану-графіку підвищення кваліфікації/стажування науково-педагогічних та педагогічних працівників. (Додаток В).

Керуючись принципом академічної свободи, кожен викладач може самостійно обирати конкретні форми, види, напрями свого професійного розвитку на основі самоаналізу компетентностей і професійних потреб. В Дайджесті програм пропонуються наступні програми для НПП:

- Розвиток професійної компетенції викладача ЗВО;
- Технології змішаного та дистанційного навчання з використанням Moodle;
- Програмам інтенсивних курсів англійської мови для НПП;
- Школа педагогічної майстерності.

Зведений План-графік складається ЦРЛП на підставі планів кафедр. За

потреби до Плану-графіка можуть вноситися корективи протягом навчального року.

При плануванні підвищення кваліфікації у своїх структурних підрозділах, необхідно звернути увагу на:

1. Напрями та обсяги (тривалість) підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників не може бути меншим ніж 6 кредитів ЄКТС, передбачається і накопичувальна система, яка передбачена методичними рекомендаціями.

2. Курси підвищення кваліфікації можуть бути поза межами плану, що не суперечить чинному законодавству.

3. ЦРЛП пропанує курси підвищення кваліфікації для науково-педагогічних працівників обсягом 6 та 1 кредит ЄКТС.

4. Упродовж двох тижнів після завершення довгострокового підвищення кваліфікації або стажування працівник подає у відділ кадрів копію відповідного документа про підвищення кваліфікації та надає інформацію про проходження курсів до ЦРЛП.

Сучасна складна ситуація внесла певні корективи до плану графіку підвищення кваліфікації (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка підвищення кваліфікації в МДУ, 2021-2023 рр.

| рік | Всього АУП НПП | план | факт | поза планом | АУП | довгострокові | | коротко строків і | в Україні | за кордоном |
|------|----------------|------|------|-------------|-----|---------------|-------------|-------------------|-----------|-------------|
| | | | | | | всього | на базі МДУ | | | |
| 2021 | 91 | 44 | 40 | 51 | 9 | 30 | 21 | 32 | 9 | 12 |
| 2022 | 74 | 81 | 60 | 14 | 6 | 32 | 27 | 26 | 5 | 16 |
| 2023 | 105 | 39 | 31 | 74 | 7 | 31 | 17 | 20 | 18 | 11 |

*створено за за даними [36],[37], [24]

За результатами 2021 року, план підвищення кваліфікації для педагогічних та науково-педагогічних працівників був не лише виконаний, а й перевищений. Крім 40 працівників, які пройшли курси відповідно до затвердженого графіку (що становить 90 % від плану), ще 51 співробітник, серед яких 42 викладачі та 9 співробітників додатково підвищили свою кваліфікацію. Це свідчить про високу зацікавленість співробітників у професійному зростанні: 32 НПП та педагогічних працівника пройшли курси підвищення кваліфікації за

двома або трьома напрямами. За довгостроковими програмами від 120 годин (4 кредити ЄКТС) пройшли навчання 30 викладачів, з них 21 – на базі МДУ за темою «Розвиток професійної компетенції викладачів ЗВО», 9 викладачів – в інших ЗВО України, з якими укладені договори про співпрацю.

Навчання відбувалося на базі закладів вищої освіти України: КНУ імені Тараса Шевченка, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Університет менеджменту освіти, Харківський університет імені В.Н. Каразіна, Сумський державний університет, Запорізький національний університет, Бердянський державний педагогічний університет, Донецький національний технічний університет, Донбаський державний педагогічний університет, Луганський обласний інститут післядипломної освіти.

За межами України: Університет імені Масарика (Чеська республіка), Відкритий університет Кіпру (Міжнародний тиждень Erasmus+), Фракійський університет імені Демокрита, Пармський університет. Стажування в форматі онлайн пройшло 8 викладачів МДУ: Куявський університет у Влоцлавеку (Польща), Вища школа міжнародних відносин і соціальних комунікацій у м. Хелмі (Польща), Асоціація Католицького Апостольства (Польща) [36].

Суб'єктами надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації виступали наукові установи й бізнес-центри: Інститут економіки та промисловості Національної академії наук України, Донецький обласний лабораторний центр МОЗ України (м. Маріуполь), Центр розвитку стартапів Mariupol (м.Маріуполь), громадські організації: ГО «ЕдКемп Україна», ГО «Платформа ОСВІТА», ТОВ «Академія цифрового розвитку», онлайн-курси Edera та Prometheus.

В межах проекту «Кібербезпека критично важливої інфраструктури України» за підтримки USAID (Незалежне агентство федерального уряду США) пройшли курси підвищення кваліфікації 4 науково-педагогічних працівника кафедри системного аналізу та інформаційних технологій.

У 2021 році викладачі університету продовжували брати участь у Програмі імені Фулбрайта (за фінансової підтримки посольства США в Україні), програмах академічної мобільності ЕРАЗМУС+ (виїзних заходах,

тренінгах, установчих зборах, конференціях), які проходили у провідних європейських та українських закладах вищої освіти.

Навчання за програмами підвищення кваліфікації пройшли співробітники різних структурних підрозділів МДУ (9 осіб), серед них проректор з економічних питань-головний бухгалтер, 3 провідних фахівця відділу кадрів, 4 працівника бухгалтерської служби, помічник проректора з науково-педагогічної роботи (міжнародні зв'язки).

Науково-педагогічні і педагогічні працівники протягом року активно проходили короткострокові курси підвищення кваліфікації (від 4 годин) у формі тренінгів, вебінарів та семінарів-практикумів.

За результатами 2022 року, згідно плану-графіку планували пройти курси підвищення кваліфікації 81 педагогічний та науково-педагогічний працівник. Але, за планом курси підвищення кваліфікації пройшли 60 викладачів (16 викладачів звільнилися), це пов'язано з початком повномасштабного нападу Росії на Україну та терміною евакуацією МДУ до м. Київ.. Незважаючи на невизначеність, відсутність матеріальної бази, тощо, Університет продовжив свою роботу та підвищення якості викладачів. Стажування пройшли 16 викладачів у різних провайдерів: в закладах освіти України- 5 викладачів, в Італії -3 викладача, в Литві-3, в Польщі - 3, в Чехії -1, США Штат Арізона – 1 [37].

Поза планом курси підвищення кваліфікації пройшли 14 науково-педагогічних працівників у формі стажування або навчання за програмами. Всього протягом року 74 працівника МДУ підвищили професійний рівень: шляхом навчання за довгостроковими програмами – 32 науково-педагогічних працівника, з них – 27 викладачів на базі МДУ, 5 – у провайдерів освітніх послуг, які не є резидентами України. Стажування пройшли 16 викладачів у різних провайдерів. Провайдерами освітніх послуг були як резиденти, так і нерезиденти України. У закладах освіти України – 5 викладачів, Італія – 3, Литва –3, Польща – 3, Чехія – 1, США– 1. Протягом 2022 року навчання за короткостроковими програмами пройшли 26 науково-педагогічних працівників МДУ.

За підтримки адміністрації Маріупольського державного університету були організовані інтенсивні курси англійської мови для науково-педагогічних

працівників МДУ (безкоштовно), які пройшли 27 викладачів з 25.10.2021 по 31.01.2022 р. (180 годин/6 кредитів ECTS).

У 2022 році викладачі університету продовжували брати участь у проєктах, що реалізуються Програмою імені Фулбрайта (за фінансової підтримки посольства США в Україні), програмах академічної мобільності ЕРАЗМУС+ (виїзних заходах, тренінгах, установчих зборах, конференціях), які проходили у провідних європейських та українських закладах вищої освіти.

У межах практичного семінару з розвитку потенціалу університетської автономії та управління за проєктом «Відновлення переміщених університетів: Підвищення конкурентоспроможності, обслуговування громад (REDU)», що фінансується ЄС, підвищили свій професійний рівень 7 представників керівництва університету.

За результатами 2022 року : відповідно до затвердженого плану-графіку на 2023 рік, планували пройти курси підвищення кваліфікації 39 педагогічних та науково-педагогічних працівників. Проаналізувавши зведену інформацію про курси підвищення кваліфікації НПП, встановили: за планом курси підвищення кваліфікації пройшов 31 викладач (3 викладачі звільнилися та 5 викладачів не пройшли курси з поважних причин). Поза планом курси підвищення кваліфікації пройшли 74 педагогічних та науково-педагогічних працівника. Всього протягом року 105 працівників МДУ підвищили професійний рівень у формі стажування, шляхом навчання за довгостроковими, короткостроковими програмами або впродовж участі у тренінгах та проєктах.

Науково-педагогічні працівники проходили навчання за довгостроковими програмами на базі Центру українсько-європейського наукового співробітництва, мовного центру Віденського університету (Австрія), а також в межах програми «Internship at Cambridge Judge Business School at Ukrainian Academic Support Program (Кембридж), в університеті Халла (Велика Британія), Мессінський університет (Італія), університет Кіпру.

Стажування пройшли 5 викладачів в межах спільного проєкту Британська Рада в Україні + Інститут вищої освіти НАПН. Протягом 2023 року навчання пройшло 100 педагогічних та науково-педагогічних працівника МДУ.

В межах проєкту ЄС «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» (REDU) було організовано інтенсивні курси англійської мови для науково-педагогічних працівників МДУ (безкоштовно), які пройшли 75 викладачів (відповідно до наказів від 03.02.2023 № 15 та від 11.09.2023 № 122/1), стратегічні сесії з моніторингу та перегляду Стратегічного плану розвитку МДУ на 2021-2025 рр. (травень 2023). За підтримки адміністрації Маріупольського державного університету було організовано підвищення кваліфікацій педагогічних та науково-педагогічних працівників у Школі педагогічної майстерності МДУ пройшли 17 НПП.

У 2023 році викладачі університету продовжували брати участь у Програмі імені Фулбрайта (за фінансовою підтримкою посольства США в Україні), програмах академічної мобільності ЕРАЗМУС+ (виїзних заходах, тренінгах, установчих зборах, конференціях), які проходили у провідних європейських та українських закладах вищої освіти.

У межах реалізації програми Еразмус+ проєкту «Підтримка визнання кваліфікацій для українських університетів» (QUARSU) було створено робочу групу, до складу якої увійшли 8 керівників структурних підрозділів, які пройшли серію тренінгів, відвідали Ягелонський Університет (м. Краків, Республіка Польща). За результатами участі у проєкті на базі Центру розвитку людського потенціалу було створено Центр визнання кваліфікацій (рішення Вченої ради від 25.10.2023, протокол № 5).

В межах пілотної програми «Лідери трансформації університетів задля відродження України», яку реалізує Британська Рада в Україні у партнерстві з Міністерством освіти і науки України та Фондом Президента України з підтримки освіти, науки та спорту; проєкту EUAID «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» (REDU 2) та участю у тренінгу «Стратегування у вищій освіті» (Інститут вищої освіти НАПН України) підвищило свій професійний рівень керівництво університету. На базі Київського університету імені Бориса Грінченка в червні 2023 року 2 проректори пройшли навчання в літній економічній школі «Україна і ЄС: кандидатський статус і перспективи євроінтеграції» (ГО «Всеукраїнська

Асоціація економістів-міжнародників»). На базі студії практичної психології «Персона» (м. Київ) впродовж серпня – жовтня 2023 року 2 співробітника АУП взяли участь у тренінгу «Інтенсивна робота з психотравмою» (для надавачів освітніх послуг).

Для наочності продемонструємо динаміку змін щодо підвищення кваліфікації співробітників МДУ (рис.2.17).

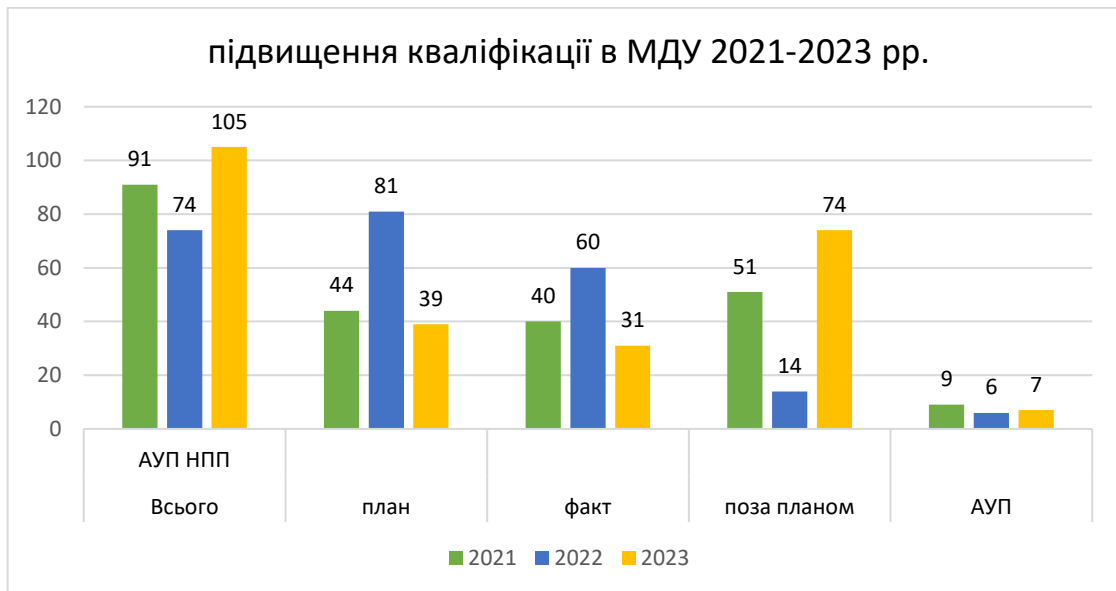


Рис. 2.17. Динаміка розвитку кадрового потенціалу в МДУ і, 2021-2023 рр.
*створено за даними [36],[37] ,[24]

Фактичне перевищення плану свідчить про необхідність більш гнучкого підходу до планування заходів з підвищення кваліфікації. Це дозволить своєчасно реагувати на зміни в потребах працівників та забезпечити максимальну ефективність навчання. Отже, для забезпечення стійкого зростання рівня кваліфікації персоналу необхідно постійно розвивати систему підвищення кваліфікації, включаючи розширення спектру пропонованих програм, удосконалення методики навчання та забезпечення необхідних ресурсів.

Висновки до розділу 2

Виконавши діагностику кадрової політики на прикладі Маріупольського державного університету, здійснивши аналіз по всіх її напрямках, та на основі проведеного соціологічного опитування персоналу щодо залученості його до кадрової політики Університету можна зробити наступні висновки;

1. Понад 70% викладачів мають наукові ступені та вчені звання, що свідчить про високий рівень їхньої наукової кваліфікації та здатності передавати студентам актуальні знання.
2. Достатня матеріально-технічна база університету забезпечує комфортні умови для навчання та проведення наукових досліджень.
3. Значна кількість угод про співробітництво з різними організаціями свідчить про активну інтеграцію університету в регіональне та загальнонаціональне середовище.
4. Позитивний імідж МДУ в регіоні сприяє залученню талановитих студентів та співробітників.
5. Наявність корпоративної етики свідчить про сприятливий психологічний клімат у колективі та високу мотивацію працівників.
6. Висока працездатність персоналу та продуктивність праці є результатом комплексу факторів, включаючи мотивацію, умови праці та лідерство.
7. Систематичне підвищення кваліфікації, включаючи стажування за кордоном, сприяє оновленню знань викладачів та впровадженню сучасних методик навчання.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1 Тенденції та перспективи удосконалення кадрової політики закладу вищої освіти

Воєнний стан вносить суттєві корективи в усі сфери суспільного життя, зокрема, у систему вищої освіти. Заклади вищої освіти стикаються з низкою нових викликів, які вимагають переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Для переміщеного закладу вищої освіти (ЗВО) з окупованої території важливо врахувати додаткові специфічні виклики, які виникають у процесі релокації та відновлення діяльності в новому місці.

Основна мета кадрової політики в умовах воєнного стану – зберегти кадровий потенціал ЗВО та забезпечити безперервність освітнього та наукового процесів, враховуючи специфіку ризиків, пов'язаних з воєнними діями та потребою у забезпеченні безпеки працівників та студентів.

Сиченко В. В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. стверджують про необхідність змін та розвитку кадрової політики: «Складна та багатокomпонентна система вищої освіти розвивається в умовах соціально-економічних перетворень, зокрема, реформ освітньої сфери відповідно до світових інноваційних тенденцій. Забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти на ринку послуг відбувається на засадах ефективної кадрової політики як механізму управління персоналом, спрямованого на створення комфортних умов для працівників найвищого професійного рівня. Персонал, як об'єкт кадрового управління, займає провідну роль у стратегічному розвитку усієї організації» [37, с. 45].

В свою чергу, досліджуючи оцінки наслідків військових дій та, аналізуючи стан закладів вищої освіти, Б. І. Беззубко та А. О. Пономарьова наголошують: «З метою подальшого розвитку переміщених ЗВО запропоновано здійснювати вибір напрямку розвитку в залежності від виду основних використаних ресурсів.

Підкреслена важливість здійснення діджиталізації управлінського і навчального процесів у переміщених ЗВО. Поява великомасштабних наслідків, необхідність розробки стратегій подальшого функціонування переміщених ЗВО вимагають внесення змін в існуючу Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [38, с. 104]».

Виходячи з реалій сьогодення та спираючись на трирічний досвід вимушеної релокації МДУ, розробимо теоретичну модель кадрової політики закладу вищої освіти в умовах воєнного часу, яка враховуватиме специфіку ситуації та забезпечуватиме ефективне управління персоналом.

Представимо **основні компоненти моделі.**

1. Стратегічне планування:

- *Визначення пріоритетів:* Визначення ключових завдань закладу в умовах воєнного часу (збереження кадрового потенціалу, забезпечення безперервності освітнього процесу, адаптація до нових умов, освоєння нових педагогічних технологій тощо).

- *Аналіз зовнішнього середовища:* Оцінка впливу воєнного стану на заклад, виявлення нових ризиків та можливостей.

- *Розробка стратегічних цілей:* Формулювання довгострокових цілей кадрової політики, спрямованих на забезпечення стійкості закладу.

2. Управління персоналом:

- *Оцінка кадрового потенціалу:* Аналіз навичок, компетенцій та мотивації персоналу для визначення потреб у перекваліфікації та підвищенні кваліфікації.

- *Розробка програм адаптації:* Створення програм, спрямованих на допомогу співробітникам адаптуватися до нових умов роботи.

- *Мотивація персоналу:* Запровадження гнучких систем оплати праці, матеріального стимулювання, нефінансових стимулів (розробка програм визнання досягнень, надання можливостей для професійного зростання, створення сприятливого психологічного клімату) та програм соціальної підтримки.

- *Розвиток персоналу:* Організація дистанційного навчання, менторства та коучингу для підвищення кваліфікації співробітників. Заохочення НПП до

участі в наукових конференціях, стажуваннях за кордоном, продовження навчання в аспірантурі та докторантурі.

- *Система оцінки ефективності*: оцінка результатів діяльності за різними критеріями (наукова діяльність, педагогічна, виховна, методична, організаційна робота, участь у громадській діяльності).

- *Зворотній зв'язок*: регулярне надання зворотного зв'язку НПП щодо результатів їхньої діяльності.

3. Кар'єрний розвиток:

- *Прозорість кар'єрних траєкторій*: Розробка чітких критеріїв просування по службі.

- *Менторство*: Встановлення менторських пар для надання підтримки молодим науковцям.

- *Ротація кадрів*: Створення можливостей для горизонтального та вертикального переміщення НПП.

- *Розробка індивідуальних планів розвитку*: Створення індивідуальних планів розвитку для кожного НПП з урахуванням його професійних інтересів та потреб закладу.

4. Організаційна культура:

- *Створення позитивного клімату*: Формування атмосфери довіри, підтримки та взаємодопомоги серед співробітників.

- *Комунікація*: Забезпечення прозорості та своєчасної комунікації з персоналом щодо ситуації в закладі та планів на майбутнє.

- *Цінності*: Формулювання та популяризація цінностей, які відповідають умовам воєнного часу (гнучкість, адаптивність, солідарність).

5. Відродження та розвиток корпоративної культури:

- *Здоровий мікроклімат та сприятливі СТБ*: Проведення опитувань для визначення наявності конфліктів, стресу та інших проблем. Аналіз статистичних даних про плинність кадрів, кількість звернень до психолога тощо. Оптимізація робочого простору та забезпечення комфортних умов праці. Розробка гнучкого графіка роботи та інших форм організації праці. Забезпечення доступу до психологічної допомоги. Проведення заходів з профілактики вигорання.

- *Розробка програм з покращення мікроклімату:* тренінги з міжособистісної комунікації, управління конфліктами, емоційного інтелекту. Впровадження механізмів зворотного зв'язку між керівництвом та підлеглими.

- *Організація спільних заходів для згуртування колективу:* консультативні, командоутворюючі, розважальні, соціальні.

- *Просування бренду:* Створення та ведення сайтів, сторінок у соціальних мережах. Розробка та реалізація PR-кампаній. Участь у виставках та конференціях. Співпраця з медіа.

- *Формування позитивного іміджу:* Створення кейсів успішних проєктів. Підтримка публікацій співробітників у наукових журналах. Організація відкритих заходів (лекції, семінари, майстер-класи).

- *Розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікацій:*

Внутрішні комунікації: Створення внутрішніх комунікаційних каналів (корпоративна пошта, розсилки, телеграм/вайбер-канали). Регулярні збори та зустрічі з персоналом. Проведення гугл-анкетування для збору зворотного зв'язку. Створення корпоративної культури відкритості та довіри.

Зовнішні комунікації: Співпраця з абітурієнтами та їхніми батьками, директорами шкіл. Співпраця з роботодавцями та партнерами. Участь у рейтингах та конкурсах. Проведення інформаційних кампаній для залучення студентів та співробітників.

6. Ключові інструменти та методики:

- *Соціальні мережі:* Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube для просування бренду, комунікації з аудиторією та збору зворотного зв'язку.

- *CRM-системи:* Для управління взаємодіями з клієнтами, випускниками та партнерами.

- *Інструменти для проведення опитувань:* Google Forms, SurveyMonkey для збору даних про задоволеність та ефективність програм.

- *Програмне забезпечення для відео-конференцій:* Zoom, Microsoft Teams для проведення онлайн-заходів та спілкування на відстані.

- *Платформи для навчання:* Moodle, Google Classroom для організації онлайн-курсів та навчання персоналу.

7. Командна робота:

- *Міждисциплінарні команди:* Створення команд, що об'єднують фахівців з різних галузей знань для розробки інноваційних програм.
- *Ротація учасників:* Регулярна ротація учасників команд для поширення знань і досвіду.
- *Спільні проекти:* Розробка спільних проектів з іншими університетами або компаніями для отримання нового досвіду.
- *Коворкінг-простори:* Створення спеціалізованих просторів для спільної роботи, що стимулюють креативність і обмін ідеями.

8. Соціальний захист:

- *Психологічна підтримка:* Організація психологічної допомоги для співробітників та їхніх сімей.
- *Матеріальна допомога:* Надання фінансової допомоги співробітникам, які постраждали від війни.
- *Юридична допомога:* Забезпечення юридичної консультації з питань, пов'язаних з воєнним станом.
- *Медична допомога:* профілактичні заходи, санаторні путівки, вакцинації, щорічний медичний огляд за договором з медичним закладом.

9. Співпраця з керівництвом закладу:

- *Залучення НПП до розробки:* стратегії та реалізації кадрової політики, інноваційних розробок, проектної та грантової діяльності.
- *Систематична оцінка:* моніторинг задоволеності персоналу, регулярна оцінка ефективності кадрової політики та внесення необхідних коригувань.
- *Створення спільнот практики:* Організація спільнот для обміну досвідом та ідеями.
- *Партнерство з зовнішніми організаціями:* Співпраця з іншими ЗВО, науковими установами та бізнесом для організації спільних проектів.

10. Додаткові аспекти:

- *Розвиток лідерських якостей:* Створення програм розвитку лідерських якостей серед НПП.

- *Підтримка наукової діяльності:* Створення умов для проведення наукових досліджень, публікації результатів у наукових журналах.
- *Заохочення до інновацій:* Стимулювання розробки та впровадження нових навчальних програм, методів і технологій.
- *Соціальна відповідальність:* Заохочення НПП до участі у волонтерській діяльності та соціальних проектах.

Для адаптації моделі кадрової політики до умов роботи переміщеного ЗВО потрібно додати **специфічні компоненти кадрової політики в умовах воєнного стану:**

1. Організація безпеки та умов праці:

- *Розробка протоколів безпеки:* планування дій на випадок виникнення загроз, включаючи евакуацію та захисні заходи для персоналу.
- *Гнучкі умови праці:* можливість переходу на дистанційну роботу для тих працівників, які цього потребують або перебувають у небезпечних зонах в країні та за її межами.
- *Модернізація цифрової інфраструктури:* забезпечення технічної підтримки та надання обладнання для віддаленої роботи, що включає безпечні канали зв'язку.

2. Управління продуктивністю персоналу:

- *Показники адаптованої ефективності:* застосування альтернативних показників продуктивності, з урахуванням реальних можливостей працівників у нестабільних умовах.
- *Перехід на проєктний підхід:* можливість визначення короткострокових завдань, які можна досягти у віддаленому або гібридному режимі.
- *Періодична оцінка психологічного стану:* введення регулярних оцінок стану здоров'я, що дозволить вчасно надати підтримку персоналу, зокрема психологічну допомогу.

- *Створення резерву кадрів:* формування бази даних потенційних кадрів, готових замінити працівників у разі їхньої тимчасової або постійної непрацездатності.

- *Забезпечення безперервності освітнього процесу:* організація тренінгів та інструктажів для викладачів щодо роботи в умовах форс-мажорних обставин.

3. *Забезпечення відновлення кадрового складу:*

- *Реєстрація працівників у нових умовах:* допомога співробітникам з поверненням до виконання посадових обов'язків, які не змогли своєчасно евакуюватися, або тим, хто тимчасово припинив роботу.

- *Перегляд кадрової структури:* коригування функціональних обов'язків, щоб адаптувати їх до умов обмежених ресурсів і нових викликів.

- *Формування бази місцевих працівників:* у випадку, коли деякі працівники залишилися на окупованій території або не змогли евакуюватися, створення бази потенційних кадрів з місцевого населення для тимчасової або постійної заміни.

- *Інформаційна підтримка для працівників з окупованих територій:* запровадження каналів для постійного інформування та підтримки співробітників, які залишилися на окупованих територіях або були вимушено евакуйовані.

4. *Організація інфраструктури та умов праці на новому місці:*

- *Пошук нових приміщень:* забезпечення закладу тимчасовими або постійними приміщеннями для освітнього процесу, наукової діяльності та адміністративної роботи.

- *Обладнання тимчасових офісів та навчальних аудиторій:* адаптація нових приміщень для виконання освітніх і дослідницьких функцій, включаючи забезпечення обладнанням для дистанційного навчання.

- *Організація колективного проживання:* забезпечення співробітників, які переїхали, житлом або надання допомоги в його пошуку.

- *Адаптація співробітників до нових умов проживання:* знайомство з новою інфраструктурою міста (школи, дитячі садочки, лікарні, магазини, тощо).

5. Забезпечення психологічної підтримки персоналу :

- *Програми психологічної реабілітації:* впровадження регулярних сеансів психологічної підтримки та консультацій для працівників, які зазнали стресу або втрати внаслідок переміщення.
- *Створення груп підтримки:* організація груп для взаємодопомоги та обміну досвідом серед співробітників, що також можуть допомогти адаптуватися до нових умов.
- *Розробка спеціальних програм підтримки працівників:* впровадження програм фінансової, житлової та медичної допомоги для співробітників, які були вимушені евакуюватися.
- *Кризові консультації для сімей працівників:* підтримка членів сімей співробітників, які змушені залишити свої домівки, що сприятиме їхній соціальній стабільності та продуктивності.
- *Організація регулярних заходів для підвищення морального духу:* проведення зустрічей та заходів для згуртування команди, обміну досвідом адаптації до нових умов та підвищення мотивації персоналу.

6. Підтримка адаптації до нової локальної спільноти

- *Адаптаційні програми для інтеграції в місцеву громаду:* організація заходів для сприяння інтеграції працівників ЗВО у нову соціокультурну спільноту, що сприятиме комфортній адаптації.
- *Співпраця з місцевими ЗВО та науковими установами:* налагодження партнерських зв'язків для обміну ресурсами, спільного використання інфраструктури та підтримки освітнього процесу.
- *Організація інформаційних кампаній для студентів та працівників:* інформування персоналу про можливості розвитку та інтеграції в місцеві соціальні ініціативи або освітні заходи.

7. Залучення додаткових ресурсів для забезпечення роботи ЗВО:

- *Залучення благодійної підтримки:* формування ініціатив із залучення додаткових ресурсів від міжнародних організацій, благодійних фондів, місцевого бізнесу для відновлення роботи закладу.

- *Налагодження міжнародної підтримки:* встановлення контактів з іноземними партнерами, які можуть допомогти з ресурсами, навчальними матеріалами або навіть наданням тимчасового фінансування.

- *Організація додаткових грантових програм:* пошук можливостей для фінансування освітніх та наукових проєктів через грантові організації, які можуть надати підтримку переміщеним закладам освіти.

8. Перехід на гнучку форму організації освітнього процесу:

- *Забезпечення можливості для дистанційного навчання:* надання працівникам необхідного обладнання та програмного забезпечення для проведення онлайн-занять.

- *Введення змішаної форми навчання:* поєднання офлайн та онлайн-формату залежно від безпекових умов, зокрема з урахуванням потреб студентів, що залишилися на окупованій території.

- *Організація навчання у вечірній час:* введення альтернативних розкладів, які дозволять студентам і викладачам працювати у найбезпечніший час доби.

Таким чином, адаптувавши кадрову політику для переміщеного ЗВО можна очікувати таких результатів (рис 3.1):

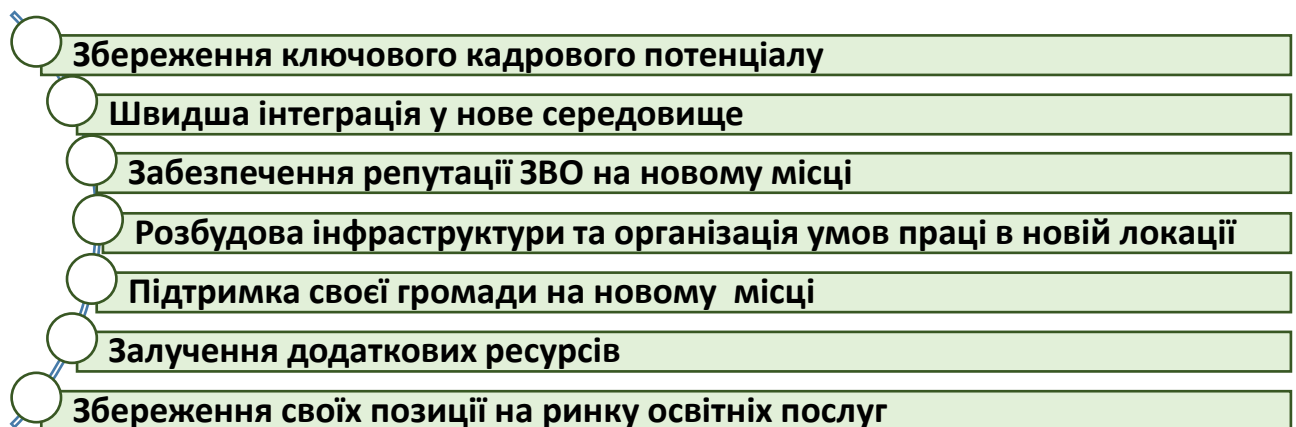


Рис 3.1. Результати побудови адаптованої кадрової політики в переміщеному закладі вищої освіти

Представимо теоретичну модель формування та розвитку кадрової політики переміщеного закладу вищої освіти, яка може допомогти оптимізувати роботу з персоналом, зберегти науково-педагогічний потенціал та підтримати основні функції ЗВО в умовах нестабільності (рис.3.2).

Кадрова політика переміщеного закладу вищої освіти



Стратегічна спрямованість: орієнтація кадрової політики на місію, цілі, цінності ЗВО та на результат

Рис. 3.2. Організаційна модель формування та розвитку кадрової політики переміщеного закладу вищої освіти
* складено автором

Дуже доречним питанням стає наступне, звідки переміщеному ЗВО взяти кошти на розвиток кадрової політики, адже фінансування є одним із ключових аспектів впровадження будь-яких нововведень, особливо в умовах обмежених бюджетів вищих навчальних закладів. Основні джерела фінансування представлені на рисунку 3.3.

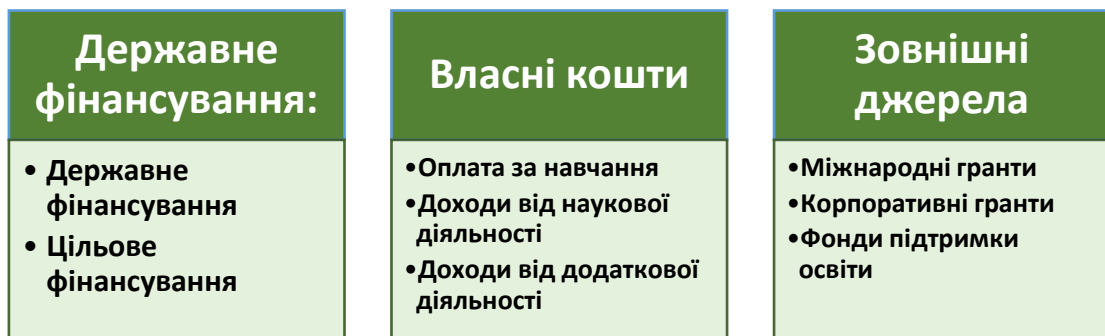


Рис.3.3. Основні джерела фінансування закладу вищої освіти

Розглядаючи державне фінансування, як основне джерело доходів, зазначимо, що його обсяг часто обмежений і не завжди дозволяє реалізувати всі необхідні заходи, особливо зараз в стані війни.

О. Дороніна наголошує «Відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів суттєво обмежує ресурсне забезпечення кадрової політики - неможливо гідно винагороджувати працівників, забезпечувати їх достатнім соціальним пакетом та можливостями професійного розвитку [12., с.18]» .

В «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» означено: «Фінансування вищої освіти має системні недоліки, тому залишається неефективним, а заклади постійно відчувають брак коштів на забезпечення функціонування та насамперед на розвиток, що вимагає здійснення невідкладних заходів щодо пошуку кардинально нових механізмів залучення ресурсів у системі вищої освіти (сталі фонди (ендаументи), співфінансування, державно-приватне партнерство тощо). Стримуючим фактором для забезпечення конкурентоспроможності вищої освіти залишаються неефективність і витратність

мережі закладів вищої освіти, що посилюються наявними обмеженнями фінансової автономії закладів вищої освіти [20]».

Тоді закладам вищої освіти залишається більше уваги приділяти цільовому фінансуванню, наприклад, на впровадження нових освітніх програм, підвищення кваліфікації викладачів тощо. Щодо власних коштів, як оплата за навчання: для приватних університетів це основне джерело доходів, для державних – це додаткове джерело, яке дозволяє фінансувати покривати витрати на зарплати викладачів, комунальні послуги, додаткові послуги та програми. Гранти, контракти на наукові дослідження можуть бути спрямовані на розвиток кадрового потенціалу. Європейські фонди та інші можуть фінансувати проекти, пов'язані з розвитком кадрового потенціалу. Доходи від додаткової діяльності можуть бути від надання платних послуг. Великі компанії можуть фінансувати стажування студентів, спільні наукові проекти тощо. Також Існують різноманітні фонди, які надають гранти на розвиток освіти.

Важливо розуміти, що фінансування – це лише один із компонентів успішної кадрової політики. Не менш важливими є ефективне управління персоналом, мотивація співробітників та створення сприятливого робочого середовища. Тому потрібно визначити найважливіші напрямки розвитку кадрової політики та розподілити кошти відповідно до пріоритетів.

Але загрозою зараз є низька оплата праці та недостатня державна підтримка, які призвели до зниження престижності професій педагога та науковця в Україні. Жорстка залежність штатного розпису від кількості студентів сприяє нестабільності працевлаштування та відтоку кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на якість вищої освіти. Переміщення закладів вищої освіти з окупованих територій внаслідок російської агресії стало одним з найболючіших викликів для української системи освіти. Збереження кадрового потенціалу, забезпечення безперервності освітнього процесу та адаптація до нових умов – це завдання, що потребують нестандартних рішень. Представлена теоретична модель пропонує комплексний підхід до формування та розвитку кадрової політики переміщених ЗВО, який базується на аналізі теоретичних розробок вітчизняних науковців та враховує специфіку українського контексту.

Отже, модель дозволяє розробити ефективні механізми управління персоналом, забезпечити його мотивацію та розвиток, а також сприяти створенню позитивного освітнього середовища для студентів.

3.2 Шляхи розвитку кадрової політики в переміщеному закладі вищої освіти з метою покращення якості освіти в Україні

У сучасних умовах динамічного розвитку вищої освіти ефективне управління людськими ресурсами є одним із ключових факторів успіху. Оптимізація організаційної структури традиційної кадрової служби закладу вищої освіти та впровадження сучасних підходів до управління персоналом дозволяють підвищити задоволеність співробітників, забезпечити безперервність освітнього процесу та сприяти досягненню стратегічних цілей закладу. Представимо модель «Кадрової служби закладу вищої освіти» (рис.3.4).



Рис. 3.4. Модель структури кадрової служби сучасного університету
*створено автором

Реорганізована кадрова служба ЗВО об'єднує в собі функції традиційного «Департаменту трудових відносин» та «Департаменту людського капіталу», які використовують інноваційні підходи до управління персоналом та є спробою створити ефективну систему, яка відповідає викликам сучасного функціонування ЗВО. Детальний аналіз структури Департаментів, включаючи такі підрозділи як «Академія персоналу», «Центр розвитку людського потенціалу», «Офіс добробуту працівників» та інші, дозволяє виявити синергію між різними функціями та забезпечити комплексний підхід до управління персоналом у вищому навчальному закладі.

Департамент трудових відносин у вищому навчальному закладі – це структурний підрозділ, відповідальний за управління персоналом. Його діяльність охоплює широкий спектр завдань, пов'язаних із забезпеченням ефективної роботи співробітників та дотриманням трудового законодавства. В представленій моделі він складається з трьох секторів, які виконують наступні види діяльності:

- *Сектор обліку руху персоналу:*
 - Ведення трудових книжок.
 - Оформлення прийому, переведення, звільнення працівників.
 - Облік відпусток, лікарняних.
 - Підготовка звітності з питань трудових відносин.
 - Управління персональними даними співробітників.
- *Сектор оплати праці:*
 - Розробка системи оплати праці.
 - Розрахунок заробітної плати.
 - Виплата премій та інших видів заохочень.
 - Контроль за дотриманням трудового законодавства у сфері оплати праці.
- *Сектор охорони праці та техніки безпеки:*
 - Організація проведення інструктажів з охорони праці.
 - Контроль за дотриманням правил техніки безпеки.
 - Розслідування нещасних випадків.
 - Забезпечення безпечних умов праці.

Важливість Департаменту трудових відносин для ЗВО в забезпеченні безперебійної роботи закладу, що є запорукою стабільної роботи університету; в підборі та утриманні кваліфікованого персоналу, що забезпечує якісне навчання здобувачів вищої освіти; в створенні позитивного іміджу закладу у наслідок дбайливого ставлення до співробітників.

Департамент людського капіталу у вищому навчальному закладі – це сучасний підрозділ, який відповідає за управління персоналом, його розвиток та мотивацію. Така структура дозволяє більш цілісно підходити до управління людськими ресурсами, сприяючи підвищенню ефективності роботи закладу та задоволеності персоналу.

В представленій моделі він складається з шести секторів. Розглянемо детальніше функції кожного з підрозділів:

- *Академія персоналу:*

- Розробка та проведення навчальних програм для викладачів, науковців та адміністративного персоналу.
- Організація стажувань та обмінів досвідом.
- Підтримка професійного зростання співробітників.
- Створення електронної платформи для дистанційного навчання.

Центр розвитку людського потенціалу:

- Ідентифікація та розвиток талантів серед співробітників.
- Будування індивідуальних кар'єрних шляхів.
- Організація та планування підвищення кваліфікації, коучингу та менторства.
- Проведення атестації та оцінки ефективності праці.

- *Офіс добробуту працівників:*

- Забезпечення безпечних та комфортних умов праці.
- Організація корпоративних заходів та програм для відпочинку.
- Надання психологічної підтримки співробітникам.
- Розвиток корпоративної культури.

Сектор мотивації та соціальних програм:

- Розробка ефективних систем мотивації.

- Формування соціальних пакетів для співробітників.
- Організація конкурсів та змагань.
- *Офіс інтелектуальної власності:*
 - Захист інтелектуальної власності університету.
 - Сприяння комерціалізації наукових розробок.
 - Управління авторськими правами.

Сектор моніторингу:

- Збір, обробка та аналіз даних про персонал.
- Формування бази даних співробітників.
- Розробка аналітичних звітів для керівництва.
- Оцінка ефективності кадрових програм.
- *Офіс досвіду співробітників:*
 - Створення позитивного іміджу університету як роботодавця.
 - Організація процесу адаптації нових співробітників.
 - Збір зворотного зв'язку від співробітників.

Сектор менторства та наставництва:

- Організація програм менторства та наставництва для передачі досвіду від досвідчених співробітників до молодих.
- Створення мережі менторів.
- *Хаб співпраці:*
 - Сприяння співпраці між різними підрозділами університету.
 - Організація спільних проєктів.
 - Створення платформи для обміну ідеями та знаннями.

Сектор зв'язку з випускниками та зовнішніми організаціями:

- Підтримка зв'язків з випускниками.
- Співпраця з іншими університетами та компаніями.
- Залучення випускників до співпраці з університетом.
- *Інститут розвитку кар'єри:*
 - Допомога співробітникам у плануванні та розвитку кар'єри.
 - Організація кар'єрних консультацій.
 - Створення кар'єрних шляхів.

Сектор кадрового резерву:

- Формування кадрового резерву для заміщення ключових посад.
- Організація програм розвитку для резервістів.

Отже, представлена структура кадрової служби виконує комплексний підхід до управління персоналом, дозволяє більш ефективно вирішувати стратегічні завдання у закладі вищої освіти та сприяє його розвитку.

Кадрова стратегія Маріупольського державного університету є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку закладу. Пропонуємо конкретні заходи до пріоритетних напрямів кадрової політики МДУ, спрямованих на їх реалізацію (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрями підтримки кадрової стратегії МДУ та запропоновані заходи щодо їх виконання

| Стратегічні заходи [] | Конкретні заходи щодо виконання |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Розвиток системи заохочення науково-педагогічних працівників. • Створення гнучкої системи стимулювання та розвитку професійної майстерності співробітників. | <ul style="list-style-type: none"> • Премії за результатами КРІ («5 кращих, кращий факультет/кафедра»). • Премії НПП за проведення навчання: <ul style="list-style-type: none"> - в Школі педагогічної майстерності, - тематичних тренінгів для здобувачів, - організацію та проведення масового заходу. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення зростання надходжень через збільшення частки наукових досліджень, розширення спектру платних освітніх послуг та спільних проєктів з партнерами університету. | <ul style="list-style-type: none"> • Відродження платних курсів з підготовки до ЗВО, НММТ, ЄВІ; • Розширення пошуку та участі у спільних проєктах з партнерами університету на платній основі. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Розвиток soft-skills науково-педагогічних працівників та співробітників. | <ul style="list-style-type: none"> • Проведення тренінгів щодо удосконалення педагогічної майстерності з курсів: <ul style="list-style-type: none"> - «Мистецтво публічного виступу»; - «Підготовка до презентації»; - «Технології створення публічного заходу», тощо. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Анкетування співробітників Університету щодо рівня задоволеності за різними видами діяльності | <ul style="list-style-type: none"> • Щорічне опитування персоналу ЗВО щодо задоволеності кадровою політикою університету. • Впровадження коригувань за результатами моніторингу. • Оцінка стану працівників після переміщення: виявлення ключових потреб та ризиків для персоналу у новому місці. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Підготовка кадрового резерву | <ul style="list-style-type: none"> • Створення студентським самоврядуванням комісії щодо питання рекомендацій кращих здобувачів вищої освіти до кадрового резерву ЗВО. • Створення програми менторства для нових співробітників. • Залучення досвідчених працівників для наставництва. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Залучення абітурієнтів, задоволеність здобувачів вищої освіти | <ul style="list-style-type: none"> • «Знайомимось з МДУ» -організація екскурсій для старших класів шкіл Київської області (оренда автобусу університетом). |
| <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення соціально-економічного захисту викладачів, співробітників, здобувачів; профілактика захворювання студентів, викладачів і співробітників | <ul style="list-style-type: none"> • Розробка чат бота з надання допомоги: психологічної, гуманітарної, соціальної, юридичної; • Створення PULL-швидкої допомоги «Червона кнопка»; • Організація профспілкою щорічного медичного огляду, вакцинування (договір з мед.закладом) |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Розвиток корпоративної культури: • Сприяння створенню умов для самореалізації членів профспілки в професійній, науковій, спортивній та творчій діяльності | <ul style="list-style-type: none"> • Створення та наповнення музею МДУ • Напрями масових заходів: <ul style="list-style-type: none"> - <u>Консультаційні</u>: консультації співробітників з питань вкладів, іпотеки, пенсій, допомоги переселенцям, відпочинку, тощо, представниками банків, юристами, омбудсменами, пенсійним фондом, фондом соціального захисту, турагентством (безкоштовно). - <u>Командоутворюючі</u>: спортивні змагання, проведення різних онлайн-тренувань та флешмобів, інтелектуальні турніри, клуби по інтересах (кіноклуб, майстрів хендмейду). - <u>Розважальні</u>: проведення щорічних свят, конкурсів, виставок творчості працівників, видавництво електронних збірників з поезією, прозою, фотографіями співробітників. - <u>Соціальні</u>: благодійні акції для підтримки студентів, що знаходяться у лавах ВСУ, студентів-сиріт, здача донорської крові та ін. - <u>Спортивні</u>: проведення кафедрою фізичної культури онлайн-тренувань з ЛФК, йоги, тощо та спортивних змагань-флешмобів з бігу, корисних фізичних вправ, тощо з підведенням підсумків та врученням дипломів та винагород. |
|--|---|

**створено автором*

Маріупольський державний університет має вагому місію та амбітні цілі, закладені у Стратегії розвитку до 2025 року. Для досягнення цих цілей варто приділити особливу увагу кадровій політиці, яка є основою успішного розвитку університету. Використовуючи дані оцінки кадрової політики МДУ у 2 розділі представленого дослідження та пропозиції самого персоналу, які були запропоновані учасниками опитування (151 респондент), пропонуємо кілька конструктивних ідей для її вдосконалення:

- ***Розробити детальний бюджет, який враховуватиме всі необхідні витрати на реалізацію кадрової політики.*** Залучати додаткові фінансові ресурси з різних джерел (грантових програм, спонсорської допомоги, коштів від міжнародних організацій).

- ***Збільшити рівень оплати праці викладачів та співробітників.*** Пошук грантів, інвестицій від міжнародних організацій та партнерів для збільшення фонду оплати праці. Розробити програми співробітництва з приватним сектором, що дозволить залучати додаткові кошти для стимулювання праці викладачів.

- ***Проводити оцінювання ефективності програм розвитку.*** Для покращення системи розвитку персоналу регулярно проводити оцінку результатів програм та вносити необхідні зміни.

- **Розробити персоналізовані програми розвитку.** Розробка та реалізація індивідуальних програм підвищення кваліфікації, що відповідають потребам і інтересам кожного співробітника.
- **Створити платформу для обміну ініціативами (онлайн-форум або внутрішній чат).** Підтримка ініціатив та внутрішня комунікація. Організація регулярних зустрічей керівництва з викладачами та співробітниками університету для обговорення нових ідей, пропозицій і поточних питань сприятиме відкритості та довірі.
- **Регулярно переглядати перелік показників ефективності за участю керівників та працівників.** Показники ефективності (КПЕ) на всіх рівнях мають безпосередньо пов'язуватися зі стратегічними цілями університету та індивідуальними планами розвитку працівників.
- **Впровадити систему менторства.** Призначення менторів, досвідчених колег, які допомагають молодим науковцям та викладачам у професійному зростанні. Заохочувати викладачів до обміну досвідом та кращими практиками.
- **Удосконалити фінансову мотивацію.** Премії, надбавки за участь у розробці нових програм або дисциплін та їх успішну реалізацію.
- **Впровадити відпустки для підвищення кваліфікації.** Надання додаткових відпусток для проходження навчальних курсів і стажувань.
- **Забезпечити баланс між роботою та особистим життям.** Сприяти тому, щоб співробітники мали достатньо часу для відпочинку та хобі.
- **Забезпечити звільнення від рутинної роботи.** Делегування частини адміністративних завдань, щоб НПП могли зосередитися на розробці нових програм.
- **Розробити програму турботи про працівників.** Введення програм підтримки добробуту працівників (психологічна підтримка, тренінги з управління стресом, заходи для фізичного здоров'я) допоможе зберегти високий рівень мотивації та задоволення роботою.
- **Проводити регулярний моніторинг задоволеності.** Проводити регулярні опитування для відстеження динаміки задоволеності персоналу та своєчасної реакції на зміни.

- *Інформувати співробітників про результати опитування та про плани щодо їх впровадження.* Розробка планів розвитку та планів заходів для вирішення виявлених проблем.
- *Створити платформу для анонімного зворотного зв'язку.* Це дозволить співробітникам висловити свою думку без страху негативних наслідків, а керівництву потрібно оперативно реагувати на ці сигнали.

Отже, у сучасних умовах динамічного розвитку вищої освіти ефективне управління персоналом є одним з ключових факторів успіху будь-якого закладу. Маріупольський державний університет, як провідний навчальний заклад регіону, приділяє особливу увагу розробці та впровадженню сучасної кадрової політики. Проведений аналіз показав, як університет формує та розвиває свій людський потенціал, які інструменти та механізми використовуються для залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а також, як можна покращити напрями кадрової політики Університету, користуючись вище наведеними пропозиціям. Результати цього дослідження можуть бути корисними для інших вищих навчальних закладів, які прагнуть оптимізувати свою кадрову політику.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено організаційну модель формування та розвитку кадрової політики переміщеного закладу вищої освіти.
2. Запропонована модель кадрової служби ЗВО у вигляді Департаменту людського капіталу та Департаменту трудових відносин, що об'єднує в собі функції традиційного відділу кадрів та інноваційні підходи до управління персоналом, є спробою створити ефективну систему, яка відповідає викликам сучасності.
3. Представлено конкретні заходи до пріоритетних напрямів кадрової політики МДУ, спрямованих на їх реалізацію.
4. Розроблені шляхи розвитку кадрової політики в переміщеному закладі вищої освіти з метою покращення якості освіти в Україні.

ВИСНОВКИ

У представленому дослідженні запропоновано розв'язання актуальної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад щодо сутності кадрової політики закладу вищої освіти, аналізі особливостей стратегії кадрової політики ЗВО на прикладі Маріупольського державного університету в умовах воєнного стану та розробці механізмів вдосконалення кадрової політики в переміщеному університеті України. Результати, отримані у процесі дослідження, підтверджують загальну методологію, яку покладено в його основу, а реалізована мета і поставлені завдання дають можливість зробити у кваліфікаційній магістерській роботі наступні висновки:

1. В розділі 1 було встановлено, що кадрова політика є стратегічно важливим інструментом для досягнення цілей будь-якої компанії. Вона забезпечує не лише формування та розвиток висококваліфікованого персоналу, а й створює сприятливе середовище для роботи, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та його конкурентоспроможності на освітньому ринку.

2. Кадрова політика закладу вищої освіти є комплексною системою заходів, спрямованою на управління людськими ресурсами та відповідати стратегії ЗВО. Її ефективна реалізація дозволяє: забезпечити безперервність освітнього процесу шляхом залучення та утримання висококваліфікованих кадрів; підвищити якість освітніх послуг завдяки постійному професійному розвитку персоналу; зміцнити імідж закладу через створення позитивного іміджу роботодавця та демонстрацію високого рівня професіоналізму співробітників; підвищити мотивацію персоналу шляхом впровадження ефективних систем мотивації та створення сприятливого психологічного клімату.

3. Отримані в ході діагностики кадрової політики Маріупольського державного університету результати в розділі 2 дозволяють сформулювати такі висновки:

- Понад 70 % науково-педагогічного персоналу МДУ мають наукові ступені та вчені звання, що підтверджує високий рівень їхньої наукової кваліфікації та здатність до інновацій;

- Наявність сучасного обладнання та комфортних умов праці сприяє підвищенню продуктивності праці та задоволеності персоналу;
- Значна кількість угод про співробітництво, активна співпраця з різними організаціями розширює можливості для наукових досліджень, стажування та обміну досвідом;
- Позитивний імідж МДУ в регіоні сприяє залученню талановитих абітурієнтів та висококваліфікованих фахівців та зміцнює конкурентні позиції університету на освітньому ринку;
- Проведено діагностику діючої кадрової політики університету на основі методики розрахунку індексу Employee Net Promoter Score (eNPS), який склав 25,7%, що є високим показником залученості персоналу до кадрової політики МДУ. Опитування (151 співробітник) показало, що в переміщеному закладі створено сприятливі соціально-трудова відносини, які підвищують лояльність персоналу до університету.
- Регулярне підвищення кваліфікації, включаючи стажування за кордоном (майже 50 % НПП та АУП), дозволяє викладачам впроваджувати сучасні методики навчання та підвищувати якість освітнього процесу, а адмінперсоналу розширювати співпрацю з іншими ЗВО та бізнесом.

4. В розділі 3 було розроблено організаційну модель формування та розвитку кадрової політики переміщеного закладу вищої освіти та запропоновано структуру кадрової служби ЗВО, що включає Департамент людського капіталу та Департамент трудових відносин, яка забезпечує комплексне управління персоналом та дозволяє адаптуватися до нових викликів сучасності.

5. Визначені пріоритетні напрями кадрової політики та розроблені конкретні заходи щодо їх реалізації, які допоможуть у виконанні стратегії МДУ.

Проведена діагностика кадрової політики МДУ показала, що університет досяг значних успіхів у формуванні ефективної системи управління персоналом. Позитивний рівень задоволеності співробітників, їхня висока кваліфікація та продуктивність праці свідчать про успішність обраної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: Центручбової літератури, 2011. 468 с.
2. Гурне Б. Державне управління. К. : Основи, 2016. 165 с.
3. Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. *Державне будівництво*. 2014. № 1. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2010. 296 с.
5. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
6. Малиновський В. Державне управління. Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа " Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2015. 558 с.
7. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 165–168.
8. Падалко Г.В. Теорія служби в органах місцевого самоврядування в Україні: муніципально-правове дослідження: монографія. Харків: Право, 2019. 288 с.
9. Пирожков С., Павлюк А. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: актуальні питання методології та практики. *Економіка України*. 2019. № 7. С. 123-129.
10. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.
11. Яцуба В.Г. Удосконалення адміністративно-територіального устрою - недуманих кроків бути не може. Адміністративно-територіальний устрій України. Проблемні питання та можливі варіанти їх вирішення. К., 2015. 332 с.
12. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 15–20.

13. Соколова Е.Т. Управління системою реформування методичної діяльності у закладах вищої освіти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 16. С. 92–96.

14. Безтелесна Л.І. Стратегічні підходи до побудови ефективної системи управління персоналом вищих навчальних закладів. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 91–97.

15. Губанова Т.О. Роль та значення кадрового забезпечення в організації діяльності вищих навчальних закладів в Україні та Сполучених штатах Америки: порівняльно-правове дослідження. *Трудове право*. 2016. № 10. С. 57–60.

16. Вільхова Т.В., Москалець М.М., Рибкіна С.О. Основні напрями державного управління освітою в умовах реформування. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 269–290.

17. Сиченко В.В., Мареніченко В.В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 441–463.

18. Сиченко В. В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4(27). С. 68–72.

19. Szlagowska-Rudzka, K. (2017). Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland. *Management Sciendo*, 22 (1), С. 208–225.

20. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022>

21. Слатвінський М., & Цибал-Слатвінська С. Кадрова політика закладів вищої освіти в умовах кризових викликів. *Економічні горизонти* (4(26), С.19-26. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/291784/285315>

22. Статут Маріупольського державного університету (нова редакція 2022 р.). URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/ustanovchi.pdf>

23. Брендбук Маріупольського державного університету. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/pages/brandbook/pdf>

24. Звіт ректора Маріупольського державного університету за 2023 рік.
URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/pdf>
25. Стратегія розвитку Маріупольського державного університету на 2021-2025 роки. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/strategy/.pdf>
26. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24.03.2021 № 365)
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text>
27. Положення про щорічне рейтингове оцінювання науково-педагогічних працівників, кафедр і факультетів Маріупольського державного університету. URL: file:///C:/Users/%D0%9A%D0%90/Downloads/polozhennja_pro_shhorichne_rejtingove_ocinjuvannja.pdf
28. Положення про проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників, обрання за конкурсом та укладання з ними трудових договорів (контрактів) у Маріупольському державному університеті. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/vacant.pdf>
29. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
30. Положення про матеріальне заохочення науково-педагогічних, педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти Маріупольського державного університету за високий рівень результатів наукової роботи. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/.pdf>
31. Що таке eNPS опитування: чи готові співробітники порекомендувати вашу компанію і навіщо це потрібно? Команда PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-enps-opituvannya>
32. Курисько І. В. Тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти за підтримки держави. Право та державне управління. 2020. № 1. С. 135–139. URL: <http://pdu-journal.kpu.zp.ua/index.php/archiv?id=65>
33. Хромушина Л. А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. Наукові записки Національного

університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2022. № 25(53). С. 49–55. URL: <file:///C:/Users/%D0%9A%D0%90/Downloads/Nataliia+Krushynska.pdf>

34. Положення про підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників Маріупольського державного університету. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/structure/CPKPO/2004.03.2024.pdf>

35. Дайджест програм підвищення кваліфікації у Маріупольському державному університеті. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/structure/CPKPO/202024.pdf>

36. Звіт ректора Маріупольського державного університету за 2021 рік. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/Rectors%20reports/20.pdf>

37. Сиченко В. В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Управління розвитком кадрової політики у системі вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 3 (30), 2021. С.44-51.

38. Беззубко Б. І., Пономарьова А. О. Переміщені заклади вищої освіти: нові виклики і перспективи. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*, 2023, випуск 104. С. 100-107. URL: <file:///C:/Users/%D0%9A%D0%90/Downloads/21965-Article%20Text-40783-1-10-20230727.pdf>

39. Тахтарова К.А., Благініна О.С. Розвиток кадрової політики переміщених закладів вищої освіти: проблеми, особливості, виклики. *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Одеса, 25-26 жовтня 2024 року) / За заг. ред.: А. І. Ковальов, О. С. Літвінов, О. М. Петровська, І. В. Познанська, та ін. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 55-57. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18862>

ДОДАТКИ

Дебют: Збірник тез доповідей студентів економіко-правового факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2024 / За заг. ред. к.політ.н., проф. Трофименка М.В., д.е.н., проф. О.В. Булатової. Київ, 2024. 153 с.

Редакційна колегія: к.держ.упр., доцент Балабанова Н.В., доктор філософії в галузі соціальних та поведінкових наук, ст. викладач Петрик І.В., к.ю.н., доцент Камардіна Ю.В., к.е.н., доцент Ланська С.П., к.т.н., доцент Мартинюк Г.В.

Рекомендовано до друку та поширення мережею Інтернет Радою молодих вчених Маріупольського державного університету

Протокол № 4 від 26.03.2024.

СЕКЦІЯ
«СУЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ:
ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ АСПЕКТ»

| | |
|---|------------|
| <i>Благініна Ольга «СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ».....</i> | 114 |
|---|------------|

Благініна Ольга,
1 курс, другий (магістерський) рівень освіти, заочна форма навчання,
освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»
Маріупольський державний університет

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Зростаючий рівень конкуренції змушує керівників підприємств і організацій активно розглядати можливості впровадження сучасних технологій та новаторських підходів до управління. Формування ефективної системи управління є одним із ключових завдань для сучасних підприємств, де велика увага приділяється управлінню персоналом. На сучасному етапі розвитку економіки спостерігається складна ситуація, яку можна охарактеризувати як «кадровий голод», оскільки існує серйозний дефіцит висококваліфікованих спеціалістів у всіх галузях, що зумовлено війною та значною еміграцією населення України. У сучасному світі однією з ключових функцій управління людськими ресурсами є мотивація, її важливість полягає в успішному поєднанні цілей організації з індивідуальними цілями працівників. Створення ефективного механізму мотивації допомагає досягти результатів шляхом орієнтації дій персоналу на досягнення конкретних цілей. Успішні механізми мотивації персоналу напряду впливають на економічні та соціальні показники діяльності підприємств. Однак у вітчизняних організаціях процес розвитку механізмів мотивації часто здійснюється шляхом випробувань і помилок, що може негативно впливати на їхню конкурентоспроможність [3, с.3].

На сьогоднішній день ситуація в українській економіці свідчить про недостатнє матеріальне винагородження працівників. Хоча гроші і матеріальні стимули не є єдиним

114

вирішальним фактором мотивації, проте в сучасних умовах через падіння загального добробуту населення він переходить на перший план. Варто відзначити, що такий підхід до мотивації вже давно вважається застарілим у західноєвропейських економіках, проте Україна функціонує зовсім в інших умовах і економічні виклики є кардинально іншими [1,с.5].

Доцільно звернути увагу на найважливіші аспекти організації системи мотивації персоналу українських підприємств в період війни та економічної нестабільності. Перш за все, умови війни не повинні стати виправданням для непорозуміннь у матеріальному відношенні. Важливо забезпечити справедливу оплату праці працівника, що буде відповідати актуальним запитам ринку. Іншим важливим напрямком є забезпечення психологічного добробуту персоналу.

Військові дії негативно впливають на емоційний стан працівників, тому необхідно впроваджувати програми психологічної підтримки і створювати безпечні умови для спільного подолання стресу. Крім того доцільно впроваджувати сучасні програми розвитку персоналу, що допоможе не тільки мотивувати його, а й дасть змогу підвищити загальний рівень якісного складу.

В нинішніх умовах нестабільності та військових дій відповідальним роботодавцям варто звернути увагу на японську модель організації праці та мотивації персоналу. Основою даної мотиваційної системи є довгострокове залучення персоналу, уважне вивчення індивідуальних характеристик працівника, наголос на підвищенні кваліфікації для підвищення трудового внеску, а також оплата праці, що враховує стаж та внесок в результат. Японська модель мотивації надає стабільність працівнику та дозволяє керівництву планувати діяльність в довгостроковому періоді, в той же час, в Україні переважає короткострокове планування, що зумовлено турбулентними умовами функціонування підприємств [2, с.4].

Серед мотиваційних важелів, які доцільно впроваджувати українським компаніям — це налагодження постійної комунікації зі співробітниками, психологічна допомога, дотримання соціальних гарантій, своєчасна виплата зарплати та авансових платежів. Крім того, важливо враховувати бажання працівників та бути корисними в складний час для країни, наприклад, шляхом участі підприємства у благодійних проєктах і волонтерській діяльності, при цьому залучаючи співробітників до цих ініціатив. Таким чином, зовнішні умови формують кардинально нову парадигму управління персоналом та його мотивацією зокрема. Саме тому роботодавцям доцільно активно реагувати на нинішні виклики, підлаштовувати свою мотиваційну політику у відповідності і з запитами працівників. А саме, формувати систему гідної оплати праці, турбуватися про безпеку і моральний стан, організувати навчання, дотримання цих загальних правил є

115

необхідністю та запорукою розвитку організації в сучасному турбулентному середовищі.

Література

1. Дем'яненко Т. І., Єршова А. В. Напрями стратегії розвитку системи мотивації *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 21, Ч 1. 2018. С. 65–68.
2. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, ((3) 55), 2019. С. 94–100.
3. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <http://surl.li/btgam> (дата звернення: 7.10.2023)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління підприємництвом

УНІВЕРСИТЕТ СТЕРЛІНГА

(М. СТЕРЛІНГ, ВЕЛИКОБРИТАНІЯ)

ABERYSTWYTH UNIVERSITY

(М. АБЕРІСТВІТ, ВЕЛИКОБРИТАНІЯ)

МАТЕРІАЛИ ДОПОВІДЕЙ ІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТКОНФЕРЕНЦІЇ

**«Актуальні виклики інноваційного
розвитку економіки людських ресурсів
у глобальному вимірі»**

25 - 26 жовтня 2024 року

Одеса 2024

УДК 331.101.262.001.76

За загальною редакцією:

Ковальов А.І., доктор економічних наук, професор, ректор

Одеського національного економічного університету

Літвінов О.С., доктор економічних наук, професор, проректор

з наукової роботи Одеського національного економічного університету

Бабій О. М., кандидат екон. наук, доцент, декан факультету економіки і
управління підприємництвом;

Петровська О. М., кандидат політичних наук, доцент кафедри управління
персоналом та економіки праці, Одеського національного економічного
університету

Познанська І.В., доктор економічних наук, професор,

завідувачка кафедрою управління персоналом та економіки праці

Одеського національного економічного університету

Гострик О. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної
кібернетики та інформаційних технологій.

Укладач:

Петровська О. М., к. п. н., доцент кафедри управління персоналом та
економіки праці Одеського національного економічного університету

Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у
глобальному вимірі: матеріали доповідей ІІ Міжнародної науковопрактичної
інтернет-конференції (м. Одеса, 25-26 жовтня 2024 року) / За заг. ред.: А. І.
Ковальов, О. С. Літвінов, О. М. Петровська, І. В. Познанська, та ін. - Одеса:
ОНЕУ, 2024. – 253 с.

У збірнику викладено матеріали доповідей учасників II Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції «Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимір» (м. Одеса, 25-26 жовтня 2024 року, м. Одеса), у яких розглядаються тренди та виклики HR-індустрії в сучасних умовах, інноваційні підходи до вирішення сучасних проблем соціально-трудової сфери, соціально-економічні тенденції та трансформація ринку праці, управління інтелектом в умовах діджиталізації економіки, соціальна робота, організаційна психологія та культура праці та інші питання.

4

ЗМІСТ

Секція 1. Тренди та виклики HR-індустрії в сучасних умовах.

5

| | |
|--|----|
| 18. Ставри В.В., Гострик О. М. «Гнучкі форми зайнятості як відповідь на сучасні виклики HR-індустрії» | 52 |
| 19. Тахтарова К., Благініна О. «Розвиток кадрової політики переміщених закладів вищої освіти: проблеми особливості, виклики» | 55 |
| 20. Ходацький Д.С. «Оцінювання ризиків безпеки робочого простору: сучасні підходи» | 58 |

55

Клавдія ТАХТАРОВА

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки праці
Маріупольський державний університет, м. Київ

Ольга БЛАГІНІНА

магістр спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «УПЕП»
Маріупольський державний університет, м. Київ

РОЗВИТОК КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПЕРЕМІЩЕНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ОСОБЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ

Станом на серпень 2024 р. з окупованих територій переїхав 31 заклад вищої освіти України [1]. Нетиповий досвід відновлення своєї діяльності для переміщених закладів вищої освіти, які починають свою діяльність без належної цільової державної підтримки, створюють дуже складні виклики для розвитку кадрової політики у цих закладах. Така ситуація вимагає від керівництва ЗВО гнучкості, стратегічного мислення та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Формування та розвиток ефективної кадрової політики в умовах війни є надзвичайно важливим завданням, оскільки від неї залежить:

1. Збереження кадрового складу :

- **Масова міграція персоналу:** Ще на початок травня 2022 р. підтверджено, що за кордон виїхали більш як 23 тис. педагогічних працівників [2]. Співробітники не мали змоги релокуватися разом зі своїм закладом через безпекові причини, пошук

кращих умов праці в інших регіонах країни та за кордоном або через особисті обставини (висока вартість житла, відсутність державного інституту оренди житла, відсутність місць у закладах дошкільної та середньої освіти для дітей, хворі члени сім'ї, неспроможність забезпечити себе предметами побуту та одягом, тощо).

- **Психологічний дискомфорт:** Переселення та адаптація до нових умов життя можуть спричинити стреси (які ще додатково заглиблюються під час повітряних тривог), зниження мотивації, продуктивності праці за рахунок понаднормового робочого часу впливають на ментальне здоров'я, що призводить до високого рівня емоційного вигорання працівників.

- **Нестабільність фінансування:** Зменшення державного фінансування веде до скорочення штату або ставок; неспроможність здобувачів вищої освіти оплатити навчання призводить до зниження заробітної плати і додатково демотивує персонал; відсутність ефективної системи мотивації – до відтоку кадрів.

- **Труднощі з визначенням перспектив:** Невизначеність щодо майбутнього самого закладу може негативно впливати на мотивацію персоналу.

2. *Адаптація персоналу до нових умов:*

- **Зміни у підходах до організації освітнього процесу, впровадження нових технологій та навчальних програм** потребують навчання та перепідготовки працівників, розробки нових методик викладання, особливо в умовах дистанційного або гібридного навчання. Нешвидко відбувається адаптація до незручних умов праці (відсутність аудиторій, якщо викладач працює з дому, то виникають проблеми з організацією робочого місця, робочого простору, тощо).

56

- **Технічні труднощі:** Створення нової платформи для спілкування у гібридному колективі, який не весь переїхав до міста, куди переміщено заклад, необхідність опанування нового обладнання, програмного забезпечення та інших інструментів роботи; відключення світла та інтернету; незручності або відсутність комунікаційних каналів; відсутність особистого якісного технічного обладнання.

- **Організаційні зміни:** Перебудова структури закладу, зміна робочих процесів та функціональних обов'язків.

- **Соціальна адаптація:** Складність інтеграції в нове соціальне середовище, особливо для викладачів та студентів, які переїхали за кордон. Пошук контингенту у нових регіонах та залучення нових працівників скоріш за все будуть болючими питаннями.

3. *Забезпечення безперервності освітнього процесу:*

- **Недостатність ресурсів:** Відсутність необхідного обладнання, матеріалів та інфраструктури для забезпечення якісного освітнього процесу.

- **Зміна формату навчання:** Перехід на онлайн-навчання або змішані формати може вимагати додаткової підготовки викладачів та студентів.

- **Зміна навчальних програм:** Необхідність адаптації навчальних планів і програм до нових умов та потреб, розробки нових ОПП.

4. *Розвиток кадрового потенціалу:*

- **Обмежені можливості для професійного зростання:** Складні економічні умови та нестабільність можуть обмежити можливості підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

- **Відсутність програм менторства:** Недостатня увага до передачі досвіду та знань від досвідчених співробітників до молодих.

Враховуючи всі виклики та складнощі відновлення роботи переміщених ЗВО, потрібно розуміти, що вся діяльність керівництва по роботі з кадрами (відбір, розробка штатного розпису, атестація, підвищення кваліфікації, стажування, навчання, просування, тощо) має бути запланованою та корелюватися із стратегічними цілями та завданнями, а також представленою у тактичних цілях та завданнях. [3, с.52].

Запропонуємо основні шляхи подолання вищезазначених проблем:

1. **Аналіз та прогнозування кадрових потреб:** має бути регулярним, враховуючи кількість та якість існуючого персоналу, прогнозуючи необхідність нових спеціалістів відповідно до змін у програмах навчання, наукових проєктах, стратегічних цілях.

2. **Підбір персоналу:** Включає розробку вимог до кандидатів на різні посади, організацію конкурсних процедур, впровадження прозорих механізмів відбору та призначення на посади.

3. **Розвиток кадрового потенціалу:** стимулювання професійного зростання персоналу через підвищення кваліфікації, наукову діяльність, участь у міжнародних проєктах, академічну мобільність.

4. **Оцінювання ефективності діяльності:** Систематичний моніторинг та оцінка результатів роботи викладацького та адміністративного складу на основі встановлених критеріїв, включаючи навчальну та наукову діяльність, взаємодію зі студентами тощо.

57

5. **Мотивація персоналу:** Реалізація програм матеріального та нематеріального стимулювання, таких як соціальні пакети, премії, підвищення кваліфікації, нагородження за досягнення.

6. **Цифровізація управлінських процесів:** Впровадження цифрових інструментів для оптимізації процесів відбору, навчання, оцінювання та розвитку персоналу. Це дозволяє підвищити ефективність управління, покращити комунікацію та автоматизувати рутинні операції.

7. **Інтернаціоналізація:** Спрямування на розвиток міжнародного співробітництва, участь викладачів у програмах академічної мобільності, спільні наукові дослідження з міжнародними партнерами.

8. **Підтримка інноваційної діяльності:** Формування умов для стимулювання інновацій серед персоналу, підтримка стартапів, наукових досліджень, впровадження новітніх методів і технологій в освітній процес.

9. **Підвищення рівня академічної доброчесності:** Заклади вищої освіти повинні приділяти значну увагу етичним стандартам, щоб забезпечити доброчесність у навчальному процесі та наукових дослідженнях.

В сучасних реаліях трансформації ринку освітніх послуг потрібно забезпечити якість вищої освіти, яка «є результатом ефективної колективної роботи усіх ключових груп працівників закладу: професорсько-викладацького складу, адміністративно-управлінських кадрів, навчально-допоміжного персоналу та працівників функціональних структурних підрозділів. Важливо раціонально організувати кадрову роботу з усіма означеними групами працівників.

Пріоритетними напрямками такої роботи мають стати розвиток працівників, їх мотивація та інтеграція цінностей якості в корпоративну культуру закладу. Запровадження комплексу означених заходів у систему кадрової політики закладу сприятиме забезпеченню якості його освітніх програм» [4].

Отже, нове формування та розвиток кадрової політики у переміщених ЗВО є складним і багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування специфічних умов функціонування закладу. Ефективна кадрова політика є одним з ключових факторів успішної адаптації закладу до нових умов, важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей закладу, підвищення якості освітніх послуг і зміцнення позицій на ринку освітніх послуг як на національному, так і на міжнародному рівні.

Список літератури

1. Переміщені заклади вищої освіти України <https://uk.wikipedia.org/wiki>
2. Сергій Шкарлет: «Я не допущу освітнього мародерства» https://lb.ua/news/2022/05/04/515617_sergiy_shkarlet_ya_dopushchu.html
3. Хромушина Л. А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, червень 2022. № 25(53). С. 49–55. URL: <file:///C:/Users/%D0%9A%D0%90/Downloads/Nataliia+Krushynska.pdf>
4. Рязанов М. Кадровий аспект забезпечення якості вищої освіти. *Економіка та суспільство*, 42. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-13>

Питання до опитування співробітників Маріупольського державного
університету

Рівень задоволеності кадровою політикою МДУ

- 1. До якої категорії персоналу МДУ Ви належите?**
 1. Науково-педагогічний персонал
 2. Адміністративно- управлінський персонал
 3. Навчально-допоміжний персонал
- 2. Чи відомі Вам стратегічні цілі університету?**
 1. Так
 2. Ні
 3. Частково
 4. Точно не впевнений(-а)
- 3. Розумієте свою роль в досягненні стратегічних цілей університету?**
 1. Так
 2. Ні
 3. Складно відповісти
- 4. Чи відчуваєте Ви, що Ваша думка може бути почута і оцінена Вашим керівництвом?**
 1. Так
 2. Ні
 3. Не впевнений (а)
- 5. Чи задовольняють Вас методи оцінки персоналу?**
 1. Так
 2. Ні (дуже багато вимог)
 3. Не думаю про це
- 6. Чи вважаєте Ви, що керівництво поважає Ваш особистий час?**
 1. Так
 2. Ні
 3. Скоріше так.
 4. Скоріше ні
 5. Не все керівництво
 6. Бувають періоди, коли доводиться виконувати роботу поза робочого часу
 7. Складно відповісти
- 7. Як часто Ви працюєте за рамками встановленої тривалості робочого дня та у вихідні?**
 1. Так, кожного дня
 2. Так, хоча б раз на тиждень
 3. Так, хоча б раз на місяць
 4. Так, навіть у відпустці
 5. Ні
 6. Іноді
- 8. Чи отримуєте Ви конструктивний відгук від свого керівництва?**
 1. На рівні кафедри/відділу
 2. На рівні факультету
 3. На рівні ректорату
- 9. Чи відповідає рівень Вашої оплати праці Вашому навантаженню?**
 1. Так
 2. Скоріше так
 3. Ні
 4. Скоріше ні
- 10. Чи відповідає рівень Вашої оплати праці Вашому очікуванню та статусу?**
 1. Так
 2. Скоріше так

3. Ні
4. Скоріше ні

11. Чи доступні для всіх працівників можливості розвитку потенціалу (залучення до програм підвищення кваліфікації, можливість участі в національних та міжнародних проектах тощо)?

1. Так
2. Не завжди
3. Ні

12. Чи відчуваєте Ви погіршення свого психологічного стану під час роботи?

1. Так
2. Скоріше так
3. Ні
4. Скоріше ні

13. Оцініть від 1 до 5 рівень задоволеності персоналу окремими сферами кадрової політики університету

1. Можливість кар'єрного зростання (від 1 min до 5 max)
2. Система мотивації (від 1 min до 5 max)
3. Баланс робочого часу та відпочинку (від 1 min до 5 max)
4. Система лідерства (від 1 min до 5 max)
5. Корпоративний стиль (від 1 min до 5 max)
6. Загальний рівень задоволеності корпоративною культурою (від 1 min до 5 max)
7. Система комунікацій (від 1 min до 5 max)
8. Способи вирішення конфліктів (від 1 min до 5 max)
9. Загальна атмосфера в колективі (від 1 min до 5 max)
10. Задоволеність побутовими умовами (від 1 min до 5 max)

14. Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте наш університет в якості місця для роботи колезі (за шкалою від нуля до десяти)?

15. Опишіть своє рішення кількома реченнями або «Чому так?»

16. Ваша пропозиція щодо покращення кадрової політики МДУ

ЗАТВЕРДЖЕНО

протокол засідання Вченої ради МДУ
28.10.2021 № 5

введено в дію наказом МДУ від
04.11.2021 № 333

ПОЛОЖЕННЯ

Про Центр розвитку людського потенціалу
Маріупольського державного університету

1. Загальне положення

1.1. Це Положення розроблено відповідно до Законів України «Про професійний розвиток працівників», «Про освіту», «Про вищу освіту», Рекомендацій МОП України № 150 1975 р. про розвиток людських ресурсів, Рекомендацій МОП № 195 2004 р. про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка й навчання упродовж життя, Постанови від 17 вересня 2008 р. №842 «Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення», «Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», затвердженого постановою КМУ від 21.08.2019 № 800 (зі змінами), Методичних рекомендацій для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, затверджених наказом МОН України від 04.12.2020 № 1504, Стратегічного плану розвитку Маріупольського державного університету на 2021 – 2025 роки та визначає процедуру, види, форми, обсяг (тривалість), періодичність, умови підвищення кваліфікації, умови додаткового навчання, умови і процедуру визнання результатів підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, державних службовців та підвищення кваліфікації різними соціальними групами і віковими категоріями населення з урахуванням їх специфіки.

1.2. Предметом діяльності Центру є надання освітніх та консалтингових послуг за програмами додаткового навчання: у сфері професійної підготовки, у сфері додаткової професійної освіти (підвищення кваліфікації), у сфері підготовки до зовнішнього незалежного оцінювання та вступу до університету та проведення профорієнтаційної роботи серед населення з питань удосконалення професійного рівня, навчання протягом життя, надання інформаційно – консалтингових послуг.

1.3. Центр розвитку людського потенціалу (далі - Центр) є структурним підрозділом Університету, скорочене найменування ЦРЛП. Центр здійснює планування, організацію та удосконалення форм і методів навчання, профорієнтаційної роботи з різними соціальними групами і віковими категоріями населення з урахуванням їх специфіки.

1.4. Центр створюється та ліквідується на підставі рішення Вченої ради МДУ, що вводиться в дію наказом ректора Університету. Фінансування роботи Центру проводиться з коштів спеціального фонду, що надходять від оплати за навчання та надання платних освітніх послуг в Центрі.

Центр використовує наукову, матеріально-технічну і навчально-виробничу базу Університету. Центр звітує про свою діяльність перед Вченою радою Університету.

1.5. Директор Центру та його співробітники призначаються на посади і звільняються з посади наказом ректора Університету у відповідності до вимог чинного законодавства України, посадових інструкцій та цього Положення.

У своїй діяльності Центр керується Законами України, Указами Президента України, постановами Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства освіти і науки України, Статутом Університету, Положеннями про підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників, державних службовців та посадових осіб та цим Положенням.

1.6. Основні завдання Центру:

-надання послуг з післядипломної освіти педагогічним, науково-педагогічним працівникам, державним службовцям, посадовим особам і працівникам підприємств, установ, організацій, що включає перепідготовку, підвищення кваліфікації, стажування відповідно до законодавства;

-надання послуг різним соціальним групам і віковим категоріям населення з урахуванням їх специфіки;

-підготовка абітурієнтів до зовнішнього незалежного оцінювання та вступу в Університет, школярів 6х-9х класів до державної підсумкової атестації та проведення факультативних занять за

різними напрямками.

- провадження освітньої діяльності, яка включає освітню, наукову, культурну, консультативну, методичну діяльність;
- оновлення та формування нових професійних компетенцій в психолого-педагогічній, науково-дослідній, організаційно-управлінській діяльності;
- вивчення педагогічного та професійного досвіду, методів управління, ознайомлення з досягненнями науки та перспектив їх розвитку.

Відповідно до основних завдань Центр:

- визначає зміст освіти з урахуванням потреб замовників відповідно до державних стандартів в освітній галузі;
- організує і проводить навчання слухачів будь-якого рівня підготовки за освітніми програмами та програмами додаткової професійної підготовки;
- організує і проводить семінарські, практичні заняття, лекції, конференції та інші науково-комунікативні заходи із різних напрямків;
- надає інформацію про можливості підвищення кваліфікації, підготовки абітурієнтів до зовнішнього незалежного оцінювання та вступу до Університету, підготовки школярів 6х-9х класів до державної підсумкової атестації шляхом розміщення відповідної інформації на інформаційних стендах, офіційному сайті Університету та на офіційних сайтах потенційних замовників;
- забезпечує планування підвищення кваліфікації та стажування на календарний рік для науково-педагогічних працівників МДУ;
- складає план –графік проведення підготовчих курсів до зовнішнього незалежного оцінювання, тренінгів, майстер-класів, семінарів -практикумів з різними соціальними групами віковими категоріями населення з урахуванням їх специфіки;
- складає облік педагогічних і науково- педагогічних працівників, які проходять підвищення кваліфікації або стажування на підставі договорів про співпрацю з ЗВО;
- здійснює поточне і перспективне планування діяльності Центру;
- забезпечує своєчасне складання встановленої звітної документації;-здійснює зв'язок з відповідними закладами, установами, підприємствами, фізичними та юридичними особами з питань перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів;
- залучає до проведення занять фахівців навчальних закладів, державних установ, органів державної влади, органів місцевого самоврядування;
- сприяє організації роботи Школи педагогічної майстерності, Центру лідерства, Університету третього віку.

2. Керівництво Центром

2.1. Координування роботою Центру покладається на першого проректора Університету. Безпосереднє керівництво Центром здійснюється директором.

2.2. Організаційно-методичну роботу з кожного напрямку діяльності Центру здійснюють заступники директора та інспектори, які призначаються ректором Університету за погодженням директора Центру.

2.3. До забезпечення діяльності Центру залучаються педагогічні та науково- педагогічні працівники, провідні фахівці-практики, працівники структурних підрозділів Університету, керівники підприємств, установ, організацій, які мають відповідну кваліфікацію, та провідні вчені.

2.4. Чисельність працівників Центру визначається ректором Університету в межах штатного розпису.

Директор, заступники директора та інспектори Центру зобов'язані:

- ознайомлюватися з проектами рішень Адміністрації Університету стосовно діяльності Центру;
- проводити щорічне планування роботи Центру;
- готувати щорічний звіт про діяльність Центру;
- готувати необхідні документи, що стосуються діяльності Центру;
- інші обов'язки відповідно до посадових інструкцій.

3. Організація роботи Центру

3.1. Для організації своєї діяльності Центр співпрацює з усіма структурними підрозділами Університету.

3.2. Центр може залучати працівників окремих структурних підрозділів, з дозволу керівників відповідних структурних підрозділів, до розв'язання завдань, покладених на них.

3.3. Організація освітнього процесу з підвищення кваліфікації слухачів Центру здійснюється відповідно до:

- «Положення про порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників Маріупольського державного університету»;

- «Положення про порядок підвищення кваліфікації працівників закладів освіти, підприємств, установ, організацій на базі Маріупольського державного університету».

3.4. Підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників, державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, підготовчі курси та факультативні заняття здійснюється за навчальними планами і програмами розробленими випусковими кафедрами, розглянутими Радою з якості вищої освіти і затвердженими Вченою радою університету. Навчання відбувається відповідно до затвердженого розкладу.

Навчання слухачів, які займаються самоосвітою, відбувається відповідно до чинного законодавства в онлайн-режимі з використанням Moodle, Teams, Google Meet та інші.

Зарахування слухачів на курси підвищення кваліфікації, семінари-практикуми, тренінги, майстер-класи відбувається відповідно електронної реєстрації та особистої заяви. Наймання на роботу професорсько-викладацького складу проводиться відповідно до чинного законодавства (погодинна оплата праці та за цивільно-правовими договорами, додатки 1).

3.5. ЦРЛП сприяє проведенню занять для удосконалення професійного рівня молодих викладачів МДУ та інших вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації та популяризація кращого педагогічного досвіду, підготовки молодіжних лідерів, .

3.6. Заступник директора з організації роботи з підвищення кваліфікації безпосередньо відповідає за організацію та проведення курсів підвищення кваліфікації та навчання за різними напрямками відповідно програм.

3.7. Заступник директора з організації роботи з підготовчих курсів організовує і контролює навчання слухачів за програмами додаткової освіти та підготовки до зовнішнього незалежного оцінювання.

4. Слухачі Центру

4.1. Особи, які проходять навчання у Центрі, є слухачами Центру.

4.2. Групи слухачів з числа державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування формуються з урахуванням:

- виконання державного замовлення відповідно до наказу Національного агентства України з питань державної служби;

- договорів з юридичними та фізичними особами.

4.3. Групи слухачів з педагогічних та науково-педагогічних працівників закладів освіти формуються з урахуванням договорів з юридичними та фізичними особами та договорів співпраці з закладами вищої освіти України.

4.4. Групи слухачів різних соціальних і вікових категорій населення формуються з урахуванням договорів з юридичними та фізичними особами.

4.5. Групи слухачів - абітурієнтів з підготовки до зовнішнього незалежного оцінювання формуються на підставі заяв написаних власноруч.

4.6. Слухачам Центру, які успішно пройшли навчання за освітніми програмами, надається Свідоцтво про підвищення кваліфікації встановленого державою зразка або сертифікат.

4.7. Після закінчення навчання у Центрі абітурієнти мають право отримати наступні документи, що затверджуються Вченою радою Університету:

- свідоцтво про успішне закінчення курсів Центру;

- довідку про завершення навчання на підготовчих курсах Центру;

- довідку слухача Центру.

5. Права та обов'язки Центру

5.1. Для забезпечення реалізації функцій Центр має право:

- залучати науково-педагогічних працівників, фахівців з різних галузей знань до викладання курсів підвищення кваліфікації на умовах погодинної оплати праці;
- використовувати наукову, матеріально-технічну і навчально-виробничу базу Університету;
- надавати до розгляду на Раду з якості вищої освіти навчальні програми курсів підвищення кваліфікації, семінарів, тренінгів, майстер класів та програм підготовчих курсів за напрямками діяльності Центру;
- вести облік видачі свідоцтва та сертифікатів слухачам Центру.

5.2. Для забезпечення організації своєї діяльності працівники Центру зобов'язані:

- проводити щорічне планування роботи Центру;
- готувати щорічний звіт про діяльність Центру;
- готувати необхідні документи відносно діяльності Центру;
- вести діловодство у Центрі відповідно до затверджених правил та інструкцій;
- виконувати накази, розпорядження та рішення Адміністрації Університету тощо.

6. Заключні положення

6.1. Зміни та доповнення до цього Положення затверджуються Вченою радою Університету та відповідним наказом ректора Університету.

Перший проректор

Олена БУЛАТОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО
протокол засідання Вченої ради МДУ 28.02.2024 № 9
введено в дію наказом МДУ від 28.02.2024
наказ № 35

ПОЛОЖЕННЯ
про порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників
Маріупольського державного університету

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Положення про порядок підвищення кваліфікації визначає основну мету, завдання, принципи, форми й організаційні засади підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників Маріупольського державного університету (далі – Університет).

1.2. Це Положення розроблено відповідно до Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», затвердженого постановою КМУ від 21.08.2019 № 800 (зі змінами), Методичних рекомендацій для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, затверджених наказом МОН України від 04.12.2020 № 1504, та визначає процедуру, види, форми, обсяг (тривалість), періодичність, умови підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників (далі – працівників Університету), включаючи механізм оплати, умови і процедуру визнання результатів підвищення кваліфікації.

1.3. Педагогічні і науково-педагогічні працівники зобов'язані постійно підвищувати свою кваліфікацію.

1.4. **Метою** підвищення кваліфікації працівників Університету є їх професійний розвиток відповідно до державної політики у галузі освіти та забезпечення якості освіти.

1.5. Працівники Університету можуть підвищувати кваліфікацію в Україні та за кордоном (крім держави, що визнана Верховною Радою України державою-агресором чи державою-окупантом).

1.6. Система внутрішнього забезпечення якості вищої освіти в Маріупольському державному університеті включає в себе підвищення кваліфікації.

1.7. Обсяг підвищення кваліфікації протягом п'яти років не може бути меншим ніж **шість кредитів ЄКТС**.

1.7.1. Підвищення кваліфікації педагогічними і науково-педагогічними працівниками здійснюється згідно з планом підвищення кваліфікації закладу освіти на певний рік, що формується, затверджується і виконується відповідно до цього Положення.

1.7.2. Педагогічні і науково-педагогічні працівники мають право на підвищення кваліфікації поза межами плану підвищення кваліфікації закладу освіти на відповідний рік згідно з цим Положенням.

1.7.3. Організацію та координацію підвищення кваліфікації здійснює Центр розвитку людського потенціалу (далі – ЦРЛП) спільно з деканами факультетів та керівниками структурних підрозділів Університету. Організаційний супровід підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників Університету за кордоном здійснює Центр Міжнародної Освіти МДУ.

1.7.4. Відповідальність за своєчасне підвищення кваліфікації працівників Університету покладено на завідувача кафедри/керівника структурного підрозділу, контроль за дотриманням плану-графіку в межах факультету – на декана факультету. Університет забезпечує навчання працівників не рідше ніж один раз на п'ять років з і збереженням середньої заробітної плати.

У разі навчання з відривом від основного місця роботи працівники мають право на гарантії і компенсації, передбачені законодавством України.

1.8. Навчання здійснюється на підставі договорів, що укладаються між Університетом або працівником та закладом-виконавцем.

1.9. ЦРЛП забезпечує відкритість і доступність інформації про кожну програму підвищення кваліфікації шляхом її оприлюднення на офіційному сайті Університету.

1.10. ЦРЛП сприяє реалізації прогромадської функції університету, забезпечує можливість до самоосвіти та саморозвитку кожного громадянина, незалежно від його статусу чи соціального становища отримати громадську освіту через дистанційні курси та навчальні програми, що забезпечують потреби громади.

2 ВИДИ, ФОРМИ, НАПРЯМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

1.11. Педагогічні і науково-педагогічні працівники можуть підвищувати кваліфікацію за різними формами, видами, напрямками.

1.12. **Формами** підвищення кваліфікації є інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева), дуальна, на робочому місці, на виробництві тощо. Форми підвищення кваліфікації можуть поєднуватись відповідно до Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту» та встановлюються закладами-виконавцями залежно від складності навчальних програм, їх мети та змісту з урахуванням потреб Університету.

1.13. Основними **видами** підвищення кваліфікації є:

- навчання за програмою підвищення кваліфікації, у тому числі участь у семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо;
- стажування.

1.14. Основними **напрямами** підвищення кваліфікації можуть бути:

- розвиток професійних компетентностей (фахових методик, технологій тощо);
- психолого-фізіологічні особливості здобувачів освіти певного віку, основи андрагогіки;
- створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища, особливості (специфіка) інклюзивного навчання, забезпечення додаткової підтримки в освітньому процесі дітей з особливими освітніми потребами;
- використання інформаційно-комунікативних та цифрових технологій в освітньому процесі, включаючи електронне навчання, інформаційну та кібернетичну безпеку;
- мовленнєва, цифрова, комунікаційна, інклюзивна, емоційно-етична компетентність;
- формування професійних компетентностей галузевого спрямування, опанування новітніми виробничими технологіями, ознайомлення із сучасним устаткуванням, обладнанням, технікою, станом і тенденціями розвитку галузі економіки, підприємства, організації;
- розвиток управлінської компетентності (для керівників закладів освіти, науково-методичних установ та їх заступників) тощо.

Зазначений перелік напрямів підвищення кваліфікації не є вичерпним і може бути скорегований або доповнений відповідно до особливостей структурного підрозділу, посад та потреб науково-педагогічних працівників.

У разі викладання декількох навчальних дисциплін науково-педагогічні працівники самостійно обирають послідовність підвищення кваліфікації за певними напрямками у міжтестатійний період в межах загального обсягу (тривалості) підвищення кваліфікації, визначеного законодавством.

1.15. Працівники Університету, з урахуванням результатів самооцінки компетентностей і професійних потреб, змісту власної викладацької діяльності та/або посадових обов'язків самостійно обирають конкретні форми, види, напрями та суб'єктів надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації (далі – суб'єкти підвищення кваліфікації).

1.16. **Організація** підвищення кваліфікації працівників здійснюється ЦРЛП, який:

- володіє інформацією щодо працівників, які підлягають підвищенню кваліфікації;
- завчасно інформує працівників, інші структурні підрозділи про заклади-виконавці та програми підвищення кваліфікації (стажування);
- розміщує відповідну інформацію на інформаційних стендах, офіційному веб-сайті Університету;
- розробляє щороку плани-графіки підвищення кваліфікації;

1.17. **План-графік** підвищення кваліфікації Університету на відповідний рік включає: список науково-педагогічних працівників, які повинні пройти підвищення кваліфікації у цьому році, теми (напрями, найменування), форми, види, обсяги (тривалість) підвищення кваліфікації (в кредитах ЄКТС), перелік суб'єктів підвищення кваліфікації, строки (графік), вартість підвищення кваліфікації (у разі встановлення) або примітку про безоплатний характер надання такої освітньої послуги.

1.17.1. План-графік підвищення кваліфікації може бути змінено протягом року в порядку, визначеному вченою радою.

1.17.2. План-графік підвищення кваліфікації затверджується вченою радою університету в установленому порядку.

1.18. Працівники, які відповідно до плану-графіка проходять навчання, подають до відділу кадрів Університету такі документи:

- заяву про направлення на підвищення кваліфікації (стажування) за формою, наведеною в додатку 1 до цього Положення; за умови стажування за кордоном заява погоджується з Центром міжнародної освіти;

- витяг з протоколу засідання структурного підрозділу Університету щодо стажування;
- направлення на стажування працівника Університету за формою, наведеною в додатку 2 до цього Положення;

- індивідуальну програму стажування за формою, наведеною в додатку 3 до цього Положення, що містить інформацію про мету, завдання, строк, зміст навчання, очікувані результати.

Обробка персональних даних працівників здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних».

1.19. Направлення на навчання здійснюється за наказом ректора Університету відповідно до плану-графіка та договору. В окремих випадках направлення може відбуватися поза планом, за умови погодження зі всіма структурами, відповідальними за підвищення кваліфікації.

1.20. Направлення на підвищення кваліфікації та стажування педагогічних та НПП за межі України здійснюється відповідно до:

- Постанови Кабінету Міністрів України щодо врегулювання питань академічної мобільності від 13 травня 2022 р. № 599;

- Положення про порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників Маріупольського державного університету;

- Договорів, укладених з іноземними закладами вищої освіти, науковими та іншими установами..

1.21. Стажування здійснюється за індивідуальною програмою, що розробляється структурним підрозділом, який здійснює навчання, і затверджується керівником закладу- виконавця.

1.22. Стажування здійснюється з метою формування і закріплення на практиці професійних компетентностей, здобутих у результаті теоретичної підготовки, щодо виконання завдань і обов'язків на займаній посаді або посаді вищого рівня, засвоєння вітчизняного та зарубіжного досвіду, формування особистісних якостей для виконання професійних завдань на новому, більш високому якісному рівні в межах певної спеціальності.

2. ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ТА НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Педагогічні та науково-педагогічні працівники університету можуть підвищувати кваліфікацію у різних суб'єктах підвищення кваліфікації. У разі, якщо педагогічні та науково- педагогічні працівники, підвищували свою кваліфікацію в Університеті (за виключенням структурного підрозділу, в якому працює науково-педагогічний працівник, тобто безпосереднього місця роботи), то результати підвищення кваліфікації не потребують визнання вченою радою.

2.2. Можуть бути визнані як підвищення кваліфікації, відповідно до «Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», окремі види діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників (участь у програмах академічної мобільності, наукове стажування, самоосвіта, здобуття наукового ступеня, вищої освіти) .

2.3. Процедура зарахування окремих видів діяльності, їх результатів та обсяг підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників визначається вченою радою Університету.

2.4. Результати підвищення кваліфікації враховуються під час проведення атестації педагогічних та науково-педагогічних працівників, а також під час обрання на посаду за конкурсом.

2.5. Участь педагогічних та науково-педагогічних працівників у програмах академічної мобільності на засадах, визначених Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», Положенням про порядок реалізації права на академічну мобільність, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 12.08.2015 № 579 (Офіційний вісник України, 2015 р., № 66, ст. 2183, зі змінами внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 13 травня 2022р. № 599), та іншими актами законодавства, визнається вченою радою Університету як підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників

2.6. Обсяг підвищення кваліфікації шляхом участі педагогічного або науково- педагогічного працівника у програмі академічної мобільності зараховується в межах визнаних результатів навчання, а саме:

- навчально-наукове стажування (діяльність спрямована на набуття практичного досвіду на основі досліджень та формування нових професійних компетентностей у психолого- педагогічній, науково-дослідній, організаційно-управлінській діяльності-180 годин або 6 кредитів ЄКТС;

- участь у семінарах, конференціях, виступи та публікації в межах певної спеціальності/галузі, що не суперечать законодавству та відповідають вимогам пунктам 2.3 та

2.4 цього положення, але не більше ніж 30 годин або один кредит ЄКТС на рік.

2.7. Результати інформальної освіти (самоосвіти) педагогічних або науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь та/або вчене, почесне звання можуть бути визнані вченою радою Університету як підвищення кваліфікації педагогічних або науково- педагогічних працівників.

2.8. Обсяг підвищення кваліфікації шляхом інформальної освіти (самоосвіти) зараховується відповідно до визнаних результатів навчання, але не більше 30 годин або одного кредиту ЄКТС на рік.

2.9. Стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників університету може здійснюватися в закладі освіти за місцем роботи працівника.

Керівником такого стажування призначається науково-педагогічний чи науковий працівник, який працює у суб'єкта підвищення кваліфікації за основним місцем роботи, має науковий ступінь та/або вчене звання і не менше десяти років досвіду роботи на посадах науково-педагогічних чи наукових працівників.

Стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників у інших суб'єктів підвищення кваліфікації здійснюється під керівництвом працівника, який має відповідний досвід роботи та кваліфікацію.

Стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників може здійснюватися в закладах освіти як України, так і за кордоном, установах, організаціях та на підприємствах за напрямками:

- наукове стажування;
- наукове дослідження;
- мовне стажування.

2.10. Оплата праці керівника стажування у інших суб'єктів підвищення кваліфікації визначається такими суб'єктами підвищення кваліфікації самостійно або на підставі укладених договорів про стажування педагогічних та/або науково-педагогічних працівників.

Один день стажування оцінюється у 6 годин або 0,2 кредиту ЄКТС.

3.11 Керівник, заступник керівника університету, керівник, заступник керівника факультету, керівник кафедри, завідувач аспірантури, докторантури, керівник іншого структурного підрозділу, які вперше призначені на відповідну посаду, проходять підвищення

кваліфікації відповідно до займаної посади протягом двох перших років роботи. Обсяг такого підвищення кваліфікації має бути не менше 3 кредитів ЄКТС.

Асистент, який вдруге по результатам конкурсу призначається на посаду, зобов'язаний протягом року пройти підвищення кваліфікації. Обсяг такого підвищення кваліфікації має бути не менше 2 кредитів ЄКТС.

3.12. Строк навчання працівників за межами України встановлюється відповідно до вимог законодавства та на підставі договорів, укладених з іноземними закладами освіти, науковими, освітньо-науковими та іншими установами.

3.13. Види, строки та місце проведення підвищення кваліфікації пропонуються структурними підрозділами відповідно до цього Положення, графіка навчального процесу, пропозицій МОН України, рівня кваліфікації працівників та фінансових можливостей Університету.

3.14. Планування підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників здійснює керівник відповідного структурного підрозділу Університету (далі – керівник підрозділу).

3.15. Керівник підрозділу несе персональну відповідальність за своєчасне надання заяви працівника Університету та направлення на підвищення кваліфікації, а також за перерозподіл навчального навантаження на час проходження підвищення кваліфікації викладачем кафедри.

3.16. В структурних підрозділах розробляються плани-графіки підвищення кваліфікації працівниками Університету на календарний рік, які затверджується деканом факультету/профільним проректором та надаються до ЦРЛП до **15 грудня**. Форма плану- графіку наведена у **додатку 7**.

3.17. Складені плани-графіки узагальнюються ЦРЛП у вигляді загальноуніверситетського плану підвищення кваліфікації на календарний рік за узгодженням з навчальним відділом та відділом кадрів Університету та затверджується вченою радою Університету.

3.18. Здобуття першого (бакалаврського), другого (магістерського) рівня вищої освіти, третього (освітньо-наукового/освітньо-творчого) рівня або наукового рівня вищої освіти вперше або за іншою спеціальністю у межах професійної діяльності або галузі знань визнається як підвищення кваліфікації педагогічних або науково-педагогічних працівників.

Обсяг підвищення кваліфікації шляхом здобуття наукового ступеня, рівня вищої освіти зараховується відповідно до встановленого обсягу освітньо-професійної (освітньо-наукової, освітньо-творчої) програми у годинах або кредитах ЄКТС, за винятком визнаних (зарахованих) результатів навчання з попередньо здобутих рівнів освіти.

3. ПЕРІОДИЧНІСТЬ, ОБСЯГ І ЗМІСТ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

3.1. Науково-педагогічні та педагогічні працівники Університету підвищують свою кваліфікацію **не рідше одного разу на п'ять років**.

3.2. Обсяг (тривалість) підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників визначається в годинах та кредитах Європейської кредитної трансферно- накопичувальної системи (ЄКТС) за накопичувальною системою.

3.3. Обсяг підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників університету протягом п'яти років не може бути меншим ніж шість кредитів ЄКТС (один кредит ЄКТС становить 30 годин).

3.4. Строк навчання науково-педагогічних і педагогічних працівників за межами України встановлюється відповідно до вимог чинного законодавства.

3.5. Підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників спрямовується на оволодіння, оновлення й поглиблення працівниками спеціальних фахових, науково-методичних, педагогічних, соціально-гуманітарних, психологічних, правових, економічних та управлінських компетентностей, зокрема вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду, що сприяє якісному виконанню ними своїх посадових обов'язків, розширенню їхніх компетенцій тощо.

Підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників здійснюється з метою формування й закріплення на практиці професійних компетентностей, здобутих у результаті теоретичної підготовки, щодо виконання завдань і обов'язків на займаній посаді або посаді вищого рівня, засвоєння вітчизняного й зарубіжного досвіду, формування особистісних якостей для виконання професійних завдань на новому, більш високому якісному рівні в межах певної спеціальності.

3.6. Зміст навчальних планів та програм формується з урахуванням галузевої специфіки та наукового спрямування науково-педагогічних і педагогічних працівників і визначається:

- вимогами суспільства щодо забезпечення закладів вищої освіти висококваліфікованими фахівцями;
- сучасними вимогами щодо форм, методів і засобів професійної діяльності працівників;
- державними та галузевими стандартами вищої освіти;
- досягненнями в напрямках соціальної, психологічної, управлінської, економічної, правової, технологічної підготовки тощо.

Навчання забезпечує поєднання теоретичного матеріалу з практичним спрямуванням у розв'язанні конкретних завдань і проблем розвитку закладів вищої освіти.

3.7. Програми підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників розробляють кафедри, які здійснюють підвищення кваліфікації, розглядаються науково-методичною радою університету та затверджуються вченою радою університету.

4. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

4.1. За результатами проходження підвищення кваліфікації педагогічним та науково-педагогічним працівникам видається документ про підвищення кваліфікації, технічний опис, дизайн, спосіб виготовлення, порядок видачі та обліку якого визначається відповідним суб'єктом підвищення кваліфікації (**додатки 5, 6**).

4.2. Працівники, які пройшли підвищення кваліфікації (стажування), протягом двох тижнів складають звіт про підвищення кваліфікації (стажування) за формою, наведеною у **додатку 4** до цього Положення.

4.3. Звіт про підвищення кваліфікації (стажування) заслуховується на засіданні структурного підрозділу Університету, на якому розглядається питання про його схвалення або відхилення, даються висновки, відповідні рекомендації (за потреби).

Відповідний запис заноситься до звіту про підвищення кваліфікації (стажування) працівника, який підписується працівником, керівником та затверджується ректором Університету.

4.4. Структурний підрозділ, що здійснює організацію та координацію навчання працівників, вносить пропозиції керівнику щодо подальшого використання результатів підвищення кваліфікації (стажування) працівників в організації навчально-виховного процесу та наукової діяльності закладу-замовника.

4.5. Упродовж двох тижнів після завершення процедури підвищення кваліфікації (стажування) працівник надає до відділу кадрів Університету:

- витяг з протоколу засідання підрозділу про затвердження звіту;
- копію відповідного документа, отриманого за результатами навчання (посвідчення, свідоцтва або сертифікату або ін.).

4.6. Копії документів про проходження навчання зберігаються на кафедрах, та у відділі кадрів в особовій справі працівника.

4.7. Відповідальність за своєчасне надання звіту про проходження підвищення кваліфікації (стажування) до відділу кадрів Університету покладається на працівника Університету, який пройшов підвищення кваліфікації (стажування), та керівника підрозділу, де він працює.

4.8. Документи про підвищення кваліфікації (сертифікати, свідоцтва тощо), що були видані за результатами проходження підвищення кваліфікації у суб'єктів підвищення кваліфікації – нерезидентів України, потребують визнання вченою радою відповідного факультету згідно з цим Положенням.

4.9. Підвищення кваліфікації працівників Університету може здійснюватись на базі ЦРЛП з/або без відриву від виробництва. Результати підвищення кваліфікації зараховуються в повному обсязі згідно із документом про підвищення кваліфікації і не потребують окремого визнання чи підтвердження вченою радою.

4.9.1. Результати підвищення кваліфікації у суб'єктів підвищення кваліфікації, що мають ліцензію на підвищення кваліфікації або провадять освітню діяльність за акредитованою освітньою програмою, не потребують окремого визнання чи підтвердження.

4.9.2. Результати підвищення кваліфікації у інших суб'єктів підвищення кваліфікації визнаються:

- для науково-педагогічних працівників рішенням вченої ради факультету;
- для педагогічних працівників – рішенням вченої ради Університету.

4.10. Результати підвищення кваліфікації педагогічних та/або науково-педагогічних працівників Університету зараховуються наступним чином:

4.10.1. Працівник протягом одного місяця після завершення підвищення кваліфікації/стажування надає звіт та документ про проходження навчання на засідання відповідного структурного підрозділу Університету. Затверджений звіт надається на розгляд вченої ради факультету/Університету.

4.10.2. Працівник надає до відділу кадрів: витяг з протоколу засідання структурного підрозділу та Вченої ради факультету/Університету про визнання результатів підвищення кваліфікації/стажування, звіт та документ про підвищення кваліфікації/стажування.

4.10.3. У разі підвищення кваліфікації шляхом інформальної освіти (самоосвіти) замість документа про підвищення кваліфікації подається звіт або творча робота, персональне розроблення електронного освітнього ресурсу, що виконані в процесі (за результатами) підвищення кваліфікації та оприлюднені на веб-сайті Університету та/або в електронному портфоліо педагогічного або науково-педагогічного працівника (у разі наявності) за встановленою формою (**додаток 4**).

Клопотання протягом місяця з дня його подання розглядається на засіданні вченої ради факультету/Університету.

5.10.3 Для визнання результатів підвищення кваліфікації вчена рада факультету/Університету заслуховує педагогічного або науково-педагогічного працівника щодо якості виконання програми підвищення кваліфікації, результатів підвищення кваліфікації, дотримання суб'єктом підвищення кваліфікації умов договору та повинна прийняти рішення про:

- визнання результатів підвищення кваліфікації;
- невизнання результатів підвищення кваліфікації.

4.10.4. У разі невизнання результатів підвищення кваліфікації вчена рада факультету/Університету може надати рекомендації педагогічному або науково- педагогічному працівнику щодо повторного підвищення кваліфікації у інших суб'єктів підвищення кваліфікації та/або прийняти рішення щодо неможливості подальшого включення такого суб'єкта підвищення кваліфікації до плану підвищення кваліфікації Університету до вжиття ним дієвих заходів з підвищення якості надання освітніх послуг.

4.11. Зарахування участі у програмах академічної мобільності, наукове стажування, самоосвіта, здобуття наукового ступеня, вищої освіти, а також участь у семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо, їх результатів та обсяг підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників визначаються наступною процедурою:

4.11.1. Участь педагогічних та науково-педагогічних працівників у програмах академічної мобільності на засадах, визначених Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», Положенням про порядок реалізації права на академічну мобільність, та іншими актами законодавства, визнається вченою радою факультету/Університету як підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників

5. ФІНАНСУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

5.1. Джерелами фінансування підвищення кваліфікації педагогічних і науково- педагогічних працівників є кошти державного бюджету, кошти фізичних та/або юридичних осіб, власні надходження Університету, інші джерела, не заборонені законодавством.

У разі підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників за рахунок коштів державного бюджету, інших коштів, затверджених у кошторисі Університету на підвищення кваліфікації, між ректором Університету та суб'єктом підвищення кваліфікації укладається договір про підвищення кваліфікації із обов'язковим зазначенням джерела фінансування.

5.2. За рахунок коштів, передбачених у кошторисах Університету, здійснюється фінансування підвищення кваліфікації в обсязі, встановленому законодавством, і відповідно до плану підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників, які працюють в Університеті за основним місцем роботи.

5.3. Самостійне фінансування підвищення кваліфікації здійснюється:

- педагогічними і науково-педагогічними працівниками Університету, які працюють в ньому за основним місцем роботи і проходять підвищення кваліфікації поза межами плану підвищення кваліфікації закладу освіти;
- іншими особами, які працюють в Університеті на посадах педагогічних або науково-педагогічних працівників за суміщенням або сумісництвом.

5.4. На час підвищення кваліфікації педагогічним або науково-педагогічним працівником відповідно до затвердженого плану з відривом від виробництва (освітнього процесу) в обсязі, визначеному законодавством, за педагогічним або науково-педагогічним працівником зберігається місце роботи (посада) із збереженням середньої заробітної плати.

Витрати, пов'язані з підвищенням кваліфікації, відшкодовуються у порядку, визначеному законодавством.

5.5. Факт підвищення кваліфікації педагогічного або науково-педагогічного працівника підтверджується актом про надання послуги з підвищення кваліфікації, який складається в установленому законодавством порядку, підписується ректором Університету або уповноваженою ним особою та суб'єктом підвищення кваліфікації. Такий акт є підставою для оплати послуг суб'єкта підвищення кваліфікації згідно з укладеною угодою щодо підвищення кваліфікації.

6. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПЕРІОД ПРОХОДЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

6.1. Право працівника Університету на підвищення кваліфікації визначене законодавством України, постановами Кабінету Міністрів України, нормативними документами Міністерства освіти і науки України.

6.2. На період підвищення кваліфікації усі права працівників зберігаються в повному обсязі.

6.3. Працівники Університету для підвищення кваліфікації мають право:

- використовувати бази вищих навчальних закладів та наукових, науково-дослідних установ, з якими Університетом укладено відповідні угоди про співпрацю;
- звертатися до завідувача кафедри та керівників структурних підрозділів щодо розподілу навчального навантаження з метою вивільнення часу для проходження запланованого підвищення кваліфікації.

6.4. Працівники Університету, які проходять підвищення кваліфікації зобов'язані:

- узгоджувати терміни підвищенням кваліфікації із завідувачами кафедр та керівниками структурних підрозділів, у яких вони працюють;
- своєчасно оформлювати відповідну документацію для підвищення кваліфікації та надавати звітні матеріали;
- обов'язково звітувати на засіданні кафедри (структурного підрозділу) про підсумки підвищення кваліфікації.