

Н.Ю. Мущинська, Н.М. Матвєєва

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЗВО ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Досліджуються проблеми формування кадрової політики ЗВО в розрізі її основних напрямків. Розглядаються в умовах критичної нестачі фінансових ресурсів організаційні засади підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами, їх особливості при застосування в ЗВО, а також визначено основні перспективні напрями досліджень, які дозволять імплементувати в ЗВО сучасні концепції управління людськими ресурсами, які вже пройшли апробації в академічному середовищі в різних країнах світу.

Ключові слова: кадрова політика, управління людськими ресурсами, заклад вищої освіти (ЗВО), Organisational Citizenship Behaviour (OCB).

Постановка проблеми

Вища освіта України перебуває в активній фазі реформування. Ці процеси спрямовані головним чином на забезпечення якості освіти. Так, Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти» № 392-ІХ, ухвалений Верховною Радою України 18 грудня 2019 року, стосується питань ліцензування освітньої діяльності, рівного доступу до вищої освіти, вимірювання результатів навчання, встановлення вимог до керівника закладу тощо. Новації законодавства спрямовані також на ліквідацію прямої залежності обсягів фінансування від кількості студентів, що має бути спрямованим на підвищення ефективності функціонування ЗВО. В фокусі стає формування вмотивованого викладача, який зможе надати якісні освітні послуги, адже з'являється можливість диференційованого підходу до оплати праці за результатами об'єктивної оцінки його праці. Отже, формування ефективної кадрової політики за умов «університетської автономії» стає дієвим механізмом реалізації наукового потенціалу співробітників ЗВО та формування конкурентоспроможного фахівця шляхом надання якісних освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням формування ефективної кадрової політики присвячено роботи зарубіжних і вітчизняних науковців. Так, Борщ В. І., Беякова В. В. розглянули сутність та значення кадрової політики підприємства, головною метою якої є раціональне використання трудових ресурсів [1]. Морозова М. Е. в роботі [2] здійснює аналіз управлінської діяльності у ЗВО та обґрунтовує шляхи формування системи управління персоналом, що інтерпретується як за-

порука розвитку ЗВО, вибору найоптимальніших шляхів подолання кризових ситуацій тощо. Мокін Б. І., Мокіна Ю. В. розробили математичні моделі управління ефективністю діяльності професорсько-викладацького складу ЗВО [3]. Тлумаченню сутності кадрової політики ЗВО та визначення особливостей її формування в системі стратегічних пріоритетів розвитку присвячена робота Дороніної О. А., Рязанова М. Р. [4]. Обґрунтовано місце та роль рейтингу науково-педагогічних працівників в системі державного управління якістю вищої освіти та визначено основний зміст рейтингу та особливості використання в двох українських ЗВО в роботі Мороз С. А., Домбровської С. М., Мороз В. М. [5]. Організаційно-педагогічні умови відбору та формування викладацького персоналу у ЗВО III-IV рівнів акредитації із створенням моделі системи управління відбором та формуванням викладацького персоналу представлено в дослідженні Степашко В.О. [6].

Наукові дослідження зарубіжних авторів спрямовані як на дослідження існуючої системи, так і розробку і дослідження нових підходів в управлінні людськими ресурсами і адаптації їх до сфери кадрового менеджменту в університетському середовищі. Так, ці автори статті [7] досліджують, як існують китайські університети, як вони реформували традиційну систему управління персоналом та з'ясовують, чи є підхід «залізо-рис-чаша» повністю замінений після трьох десятиліть реформи управління персоналом. За результатами досліджень виявлено, що університетська система HRM перебуває на шляху трансформації. В ракурсі питання кадрової політики в ЗВО цікавим є дослідження впливу застосування концепції «зеленого офісу» (Green HRM) в Малайзійському університеті на громадянську організаційну поведінку (Organisational Citizenship Behaviour (OCB)) [8].

Тим часом ідея управління людськими ресурсами в освітніх установах, як і університети, є новою тенденцією. Це може бути тому, що співробітники університету вважаються обізнаними; тому більше уваги приділяється академічному розвитку порівняно з увагою, приділеною управлінню людським капіталом [9].

На думку авторів, питання формування кадрової політики ЗВО з позиції максимальної ефективності кадрів потребує більш детального розгляду. Складність вирішення цього завдання полягає у відсутності достатньо обґрунтованої науково-теоретичної бази і порівняно невеликої кількості наукових публікацій за визначеною темою, а також в різному розумінні учасників освітньо-наукового простору поняття «ефективність науково-педагогічних кадрів».

Метою даної статті є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності формування кадрової політики ЗВО за окремими її напрямками.

Виклад основного матеріалу

Кадрова політика формується в рамках визначених стратегічних цілей організації. З цієї позиції розглянемо визначення, наведене в роботі [5], де пропонується «кадрову політику ЗВО 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». На думку авторів, в цьому визначенні крапку можна поставити вже після слова «стратегії», адже її спрямування на ринок освітніх послуг може значно звузити спектр стратегічних пріоритетів. Так, наприклад, в стратегії Харківського національного університету міського господарства імені О.М.Бекетова задекларовано три стратегічні цілі: досконалість освіти, розвиток науки та інтеграція до світової спільноти. Отже, користуючись визначенням [4], ми би втратили важливіші акценти на науковий потенціал ЗВО та його бачення себе як повноцінного учасника світової освітньо-наукової спільноти.

Нарощування кадрового потенціалу із залученням молоді в науку є одним з першочергових завдань всіх ЗВО. Але політика, спрямована на його нарощування, повинна мати в перспективі не лише вихід на європейський рівень цього показника, але і на забезпечення промисловості фахівцями, які пройшли школу справжнього наукового пошуку, а не імітації наукової роботи, в яку втягують сьогодні студентів багатьох вузів формально-бюрократичні вимоги МОН України [10, с. 68].

Фахівці Центру Розумкова наголошують на девальвації наукових ступенів і їх майже повній відчуженості і реальної дослідницької діяльності [11,

с. 170–171]. Якщо цей факт розглядати через призму прогнозного зменшення до 2035 року дослідників в Україні в 4,6 рази [11, с. 171] все більшої актуальності набуває формування прозорої і ефективної кадрової політики в кожному окремому ЗВО.

Отже розглянемо формування кадрової політики ЗВО за такими напрямками:

1. Кадрове планування.
2. Підбір та розстановка персоналу.
3. Формування і підготовка кадрового резерву.
4. Оцінка персоналу.
5. Розвиток персоналу.
6. Мотивація та стимулювання.

Розглянемо *кадрове планування* як визначення потреби професорсько-викладацького складу, який формується в рамках стратегічних пріоритетів ЗВО. Адже потрібно відповісти на такі основні питання: які освітні або освітньо-наукові програми запроваджені в ЗВО; які групи забезпечення сформовані, які потребують доукомплектування; які наукові напрямки є пріоритетними для розвитку ЗВО, в рамках яких наукових шкіл спостерігається недостатній кадровий потенціал; чи планує ЗВО створювати постійно діючі спеціалізовані вчені ради і чи вистачає фахівців відповідної спеціальності. До цього кількість осіб професорсько-викладацького складу повинна відповідати реальним потребам щодо забезпеченості процесу викладання навчальних дисциплін.

Таке планування допоможе оминати ситуацію, коли на роботу приймаються викладачі, які мають профіль, що не належить до стратегічно визначених пріоритетів ЗВО, а отже наймана особа може бути висококваліфікованим, проте єдиним фахівцем за спеціальністю, з якою не можна сформувати проектну групу, недостатньо сил відкрити наукову школу, розвивати підготовку докторів філософії, адже немає критичної маси фахівців із спеціальності, так званого наукового середовища.

Підбір та розстановка персоналу. Хочеться зауважити, що прийняття на роботу викладачів здійснюється на основі конкурсного відбору, який носить найчастіше умовний характер, бо приймає участь у конкурсі найчастіше одна особа. Така ситуація, коли колектив погоджується вже з готовим єдиним рішенням, підсилює рівень конформності, робить колектив більш інертним і не схильним до змін.

Науково-педагогічні працівники приймаються на роботу шляхом укладення трудового договору, в тому числі за контрактом. Важливим моментом на цьому етапі є складання реальних до виконання контрактних зобов'язань, адже в гонитві за показниками в вищій школі сьогодні втрачається якість. Справжньому вченому доводиться витратити все більше часу і нервів для дотримання всіх цих формальностей, а для імітатора наукової діяльності пе

ребороти їх аж ніяк не становить великих труднощів. [10, с.317].

Так, наприклад, загальноприйнятою є практика «включення» у статті співавторів, які не мають до даного дослідження жодного стосунку. Процвітає також бізнес написання статей та їх публікація в журналах, що входять до наукометричних баз Web of Science або Scopus під замовлення. Створюються групи в соціальних мережах, де можна обрати тематику, укласти договір з виконавцем та оплатити вартість роботи. Як результат викладач має публікацію, яку може показати у виконанні контракту, в рейтингах, подати на здобуття вчених звань, документи для формування разових спецрад, тощо. Отже, гонитва за рейтингами і підвищення вимог до професійного рівня науково-педагогічних працівників створюють сприятливе середовище для формування корпоративної культури, яка стоїть осторонь від «академічної доброчесності».

Отже, при складанні контракту необхідно застосовувати індивідуальний підхід до кожного викладача, враховуючи його сильні сторони і потенціал. Якщо для одного в контракті можна сміливо робити акцент на написання і публікацію статей в журналах, що входять до наукометричних баз Web of Science або Scopus та не навантажувати його написанням навчальних посібників, то іншому вже можна робити акцент на участь в науково-дослідній роботі із студентами, розробку дистанційних курсів, тощо.

Окремим проблемним питанням підбору персоналу є залучення до проведення лекційних занять фахівців з виробництва. Виконання даної акредитаційної вимоги нашкодується на ряд труднощів. Так, лекційний курс може розробляти лише викладач, що має науковий ступінь та відповідає ліцензійним вимогам до якісного складу викладачів. Отже, такий фахівець може читати лекції «неофіційно», маючи в своєму педагогічному навантаженні лише практичні або лабораторні заняття.

Формування і підготовка кадрового резерву. Традиційний підхід українських ЗВО полягає у формуванні кадрів на власній базі, тобто навчати аспірантів, які потім залишаються працювати на кафедрах ЗВО. Навіть, у щорічному звіті, який подається в МОН України є показник «кількість аспірантів, що залишилось після захисту працювати в закладі». Реформа підготовки кадрів вищої кваліфікації ставить нові виклики для ЗВО, адже для повноцінної підготовки необхідно виконати жорсткі вимоги в тому числі й до науково-педагогічних кадрів, які формують наукове середовище. Такий підхід буде вимагати від ЗВО зосереджуватися на профільних своїх програмах, а не йти, як звикли, широким фронтом.

Нові вимоги підготовки докторів філософії в

питаннях національної та міжнародної мобільності спрямовані на встановлення більш широкого кругозору науковців і інтеграції їх в загальноукраїнський і світовий науковий простір.

Окрім цього, світова практика вказує на недоцільність парадигми студент – аспірант – викладач у межах одного ЗВО. Такий підхід до формування професійних і фахових знань «в контексті розвитку професійної кар'єри викладача (самоактуалізація та самореалізація особистості), розвитку професійної кар'єри у межах одного університету не здатна забезпечити, з одного боку, ефективний розвиток самого університету, а з іншого – якість формування трудових можливостей майбутніх фахівців, як на рівні підготовки науково-педагогічних кадрів, так і на рівні фахівців до формування якісних характеристик яких залучені відповідні викладачі» [5].

Використання відповідної практики може характеризуватись як *inbreeding* (близько-родинне розмноження) та свідчити як про низький рівень викладачів, так і про недостатню якість надання освітніх послуг освітньою інституцією [5].

Необхідно зважити на те, що демократизація наукового життя дослідницьких колективів, наполегливе утвердження культури наукової дискусії, цілеспрямоване формування відповідних норм наукової етики – чи не єдиний шлях витіснення бюрократичного типу мислення й сформованих ним стереотипів з науки [10, с. 324].

Оцінка персоналу. Норми Закону України «Про вищу освіту» (п. 2 стаття 16) вимагає від ЗВО проводити «щорічне оцінювання ... науково-педагогічних і педагогічних працівників вищого навчального закладу та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті вищого навчального закладу, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб». Отже, процедура оцінювання є обов'язковою і майже кожен заклад сьогодні має власну унікальну систему оцінювання здобутків професорсько-викладацького складу.

Унікальність таких рейтингових систем оцінювання, на думку авторів, є свідченням адаптованої до власних стратегічних цілей кадрової політики ЗВО. Проте є автори, що вважають, що «з метою опрацювання єдиної системи оцінювання професійної діяльності науково-педагогічних працівників, обговорення принципів та змісту її розбудови повинно відбуватись на державному рівні. Вирішення порушеного питання на державному рівні дозволить ВНЗ отримати не лише консолідовану за своїм змістом та уніфіковану за практикою використання методик рейтингового оцінювання науково-педагогічних працівників, а і потужний інструмент впливу адміністрації ВНЗ на ефективність функціонування механізмів самоактуалізації та самореаліза-

ції викладача у його професійній діяльності» [5]. На нашу думку, достатнім на державному рівні є рейтинг ЗВО, який складається із показників, які сам заклад може стимулювати до виконання через внутрішні рейтинги. Окрім цього є індивідуальні показники, що вимірюють дослідницьку активність і рейтинг науковців в світовому науковому середовищі.

Замість того, щоб концентруватись на централизованому оцінюванні, необхідно звернути увагу на відповідність діючих рейтингових систем загальним вимогам до системи оцінки персоналу, а саме: бізнес-орієнтованість (в нашому випадку орієнтація на якісні освітні послуги та дослідження); об'єктивність; зрозуміла співробітникам; не вимагає великих витрат часу; диференційована для різних категорій співробітників; пов'язана з системою мотивації; сприяє розвитку персоналу.

Прикладом того, як система оцінки втрачає об'єктивність може бути прогресивна вимога до оцінки випускної роботи магістрів, які мають при захисті вже опублікувати наукову роботу. В результаті не всі магістри здатні зробити якісну публікацію і завдання покладається на плечі наукового керівника. Інший вихід, коли ЗВО «почали масово випускати свої збірники, в яких публікується все, що тільки видумає студент під тиском викладачів, щоб отримати право на захист» [10, с. 321].

Пропонується чітко розмежувати в існуючих системах рейтингування оцінку науково-педагогічних кадрів через 3 блоки: результативність (тут можуть бути представлені саме важливі для ЗВО показники викладачів, що складають основу рейтингу закладів); компетентність (як ступінь прояву професійних і особистісних компетенцій); потенціал до розвитку викладача. Такий підхід дозволить задовольнити вимоги до системи оцінки персоналу, що в подальшому сприятиме задоволеності персоналу закладу існуючою системою оцінки і рейтингування як її складової.

Розвиток персоналу є одним із ключових факторів формування конкурентних переваг будь-якої організації. На жаль, сьогодні на думку фахівців, «існуюча система підвищення кваліфікації в окремих випадках є формальністю та відповідно, нездатна якісно забезпечити розвиток кадрового потенціалу закладу вищої освіти» [4].

Дослідники системи управління людськими ресурсами в університетах в Іраку дійшли до висновку, який узгоджується також з результатами інших авторів, що приділення більшої уваги розвитку людського капіталу шляхом залучення співробітників у підготовку задля підвищення їх компетентності, поліпшить шанси університету мати неявні знання (tacit knowledge), що поставить їх у вигідне становище перед іншими конкурентами [9].

Отже, рекомендується з метою розвитку персо-

налу розглянути доцільність застосування сучасних HR-технологій і методів, які використовують в бізнесових організаціях: асесмент-центр, баскет-метод, secondment (своєрідне «відрядження»), коучинг, талант-менеджмент та інші.

Мотивація та стимулювання. Немає сумніву, що система мотивації повинна базуватися на оцінці, як складовій кадрової політики. Проте, «компенсація дуже важлива ... але менеджерам простіше зайнятися системою компенсацій, ніж змінити культуру організації, спосіб організації роботи, рівень довіри та поваги до системи» [12]. За умов значних фінансових обмежень і кризи економіки, саме на це потрібно звернути увагу керівникам ЗВО. Як доведено в роботі [9], прихильності працівників слід приділяти належну увагу, розвиток людського капіталу та прихильність працівників до своєї організації будуть грати чільну роль у тому, як університети будуть досягати сталих конкурентних переваг.

Рекомендується також концепція ОСВ (Organisational Citizenship Behaviour), яка привернула увагу науковців та практиків через її доведене значення для організаційної ефективності. Поняття було вперше введене Деннісом Органом в 1988 році [13]. Організаційна поведінка громадянства (ОСВ) – це концепція, що стосується того, як і чому люди позитивно роблять внесок у свої організації поза визначеними робочими ролями, які швидко розширюються в останні роки. Добра поведінка громадянства характеризується допомогою колегам, безособовою сумлінністю, готовністю терпіти незначні незручності без протестів, конструктивною участю у питанні управління. Дослідження ОСВ визначають обставини, в яких люди «проходять зайву милю» на робочому місці поза особистою мотивацією. Отже застосування концепції ОСВ може бути взаємно вигідним для працівників та роботодавців [14].

Висновки

Таким чином, для підвищення ефективності формування кадрової політики за окремими її напрямками в умовах критичного дефіциту ресурсів особливу увагу необхідно звернути на:

1. Визначення потреби в фахівцях відповідно до стратегічних цілей розвитку.

2. Складання реальних до виконання контрактних зобов'язань для кожного окремого викладача.

3. Відмова від парадигми студент – аспірант – викладач у межах одного ЗВО. Отже, орієнтація на більшу відкритість кадрової політики.

4. Розмежувати в системах рейтингування оцінку науково-педагогічних кадрів через 3 блоки: результативність; компетентність; потенціал до розвитку викладача.

5. Застосування сучасних HR-технологій і методів розвитку науково-педагогічних кадрів.

6. Приділити особливу увагу створенню корпоративної культури ЗВО із високим рівнем організаційної лояльності її співробітників.

7. Створити сприятливе для реалізації ОСВ середовище для максимізації взаємної вигоди викладачів і адміністрації ЗВО.

Перспективи подальших розвідок можуть бути спрямовані на:

1. Формування показників оновленої блочної системи рейтингування науково-педагогічних кадрів.

2. Визначення найбільш ефективних HR-технологій і методів розвитку кадрів ЗВО.

3. Оцінку ступеню прихильності кадрів і факторів, що найбільш впливають на неї може становити окрему тему досліджень.

4. Дослідити фактори, що формують сприятливе для реалізації ОСВ середовище.

5. В якості ефективного мотиваційного інструменту, дослідити сприйняття впливу різних видів підтримки досліджень та навчання різними категоріями учасників освітньо-наукового середовища, а саме: керівництвом університету, науково-педагогічними працівниками, студентами, аспірантами. Підтримку можна розглядати з таких позицій як підтримки досліджень (публікаційна підтримка, дослідницькі гранти, фінансування конференцій), технічної підтримки (система дистанційного навчання, корпоративна інформаційна система), педагогічної підтримки (доступність сучасних педагогічних засобів навчання (Modern Teaching Aid), організація аудиторій із гнучким підходом для вибору місця роботи) та інші.

В основі сучасної кадрової політики ЗВО повинні лежати процеси активізації інноваційної наукової і викладацької діяльності, що має на меті надання якісних освітніх послуг та формування нових фундаментальних та прикладних наукових знань.

Література

1. Бориц, В. І. *Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України [Текст] / В.І. Бориц, В.В. Белякова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2017. – Т. 16. – №. 3 (37). – С. 175–187.*
2. Морозова, М. Е. *Особливості управління персоналом у вищому навчальному закладі [Електронний ресурс] / М.Е. Морозова // Теорія та методика управління освітою. – 2015. – №.1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmiuo_2015_1_20*
3. Мокін, Б.І. *Математичні моделі управління ефективністю діяльності професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів. [Текст] : Монографія. / Б.І. Мокін, Ю.В. Мокіна - Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 132 с.*
4. Дороніна, О.А. *Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти [Текст] / О.А. Дороніна, М.Р. Рязанов // Економіка і організація управління. – 2019. – №. 1 (33). – С. 15–20. DOI*

10.31558/2307-2318.2019.1.2.

5. Мороз, С. А. *Рейтинг науково-педагогічних працівників, як складова системи державного управління якістю вищої освіти [Текст] / С. А. Мороз, С. М. Домбровська, В. М. Мороз // Вісник Національного університету цивільного захисту України : зб. наук. пр. Сер. : Державне управління. – Харків : НУЦЗУ, 2017. – Вип. 2 (7). – С. 294–309. DOI: 10.5281/zenodo.1038888.*

6. Степашко, В. О. *Організаційно-педагогічні умови формування викладацького персоналу у вищих навчальних закладах [Текст] : дис. – ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00. 01 / Володимир Олексійович Степашко; Прикарпатський ун-т ім. В. Стефаника. – Івано-Франківськ, 2004. – 18 с.*

7. Xia, J., Cherie Zhu, J., Fan, D., & Zhang, M. M. (2019). The “iron rice-bowl” regime revisited: whither human resource management in Chinese universities? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. doi:10.1111/1744-7941.12214

8. Anwar, N, Mahmood, NHN, Yusliza, MY, Ramayah, T, Noor Faezah, J, Khalid, W, (2020), Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus, *Journal of Cleaner Production* doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>.

9. Hamadamin, H.H., Atan, T. (2019) The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability*. DOI:10.3390/su11205782.

10. Попович, О.С. *Науково-технологічна та інноваційна політика: основні механізми формування та реалізації (видання друге виправлене і доповнене) [Текст] / О.С. Попович; під ред. д-ра екон. наук, проф. Малицького Б.А. – К.: Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України, 2019. – 342 с.*

11. *Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ [Текст] : реформа сфери охорони здоров'я, освіта, стан розвитку науки, міграція, соціальна політика, людський та соціальний капітал, Україна між Європою та Азією : [аналіт. доп.] / [кол. авт. аналіт. доп.: Ольга Пищуліна та ін.] ; Центр Розумкова. - Київ : Заповіт, 2018. - 367 с.*

12. Pfeffer, J. (1998) Six dangerous myths about pay. *Harvard business review*, 7, 3, 109–120.

13. Organ, D. W. (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington Books/DC Heath and Com.*

14. Campbell Pickford, Helen and Joy, Genevieve (2016), Organizational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions. *Saïd Business School WP 2016-31*. Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2893021>

References

1. Borshh, V. I., Belyakova, V. V. (2017) Formuvannya i realizaciya kadrovoyi polityky na pidpryemstvax Ukrayiny/ Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya, 3 (37), 175–187.
2. Morozova, M. E. (2015) Osoblyvosti upravlinnya personalom u vyshhomu navchal'nomu zakladi. *Teoriya ta metodyka upravlinnya osvityu*, 1(15).
3. Mokin, B.I., Mokina, Yu.V. (2008) Matematychni modeli

uprav-linnya efektyvnisty diyalnosti profesorsko-vykladaczskogo skladu vyshhyx navchalnyx zakladiv. *UNIVERSUM-Vinnycya*, 132.

4. Doronina, O.A., Ryazanov, M.R. (2019) Kadrova polityka yak instrument strategichnogo rozvytku zakladu vyshhoyi osvity. *Ekonomika i organizaciya upravlinnya*. 1 (33), 15–20. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.2.

5. Moroz, S. A., Dombrovska, S. M., Moroz, V. M. (2017) Rejtyng naukovo-pedagogichnyx pracivnykiv, yak skladova systemy derzhavnogo upravlinnya yakisty vyshhoyi osvity *Visnyk Nacionalnogo universytetu cyvilnogo захystu* 2 (7), 294-309. DOI: 10.5281/zenodo.1038888.

6. Stepashko, V. O. (2004) Organizacijno-pedagogichni umovy fo-rmuвання vykladaczskogo personalu u vyshhyx navchalnyx zakladax. *Abstract for the degree of Candidate of Economic Sciences in the specialty: 13.00. 01, 18*.

7. Xia, J., Cherrie Zhu, J., Fan, D., & Zhang, M. M. (2019). The “iron rice-bowl” regime revisited: whither human resource management in Chinese universities? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. doi:10.1111/1744-7941.12214

8. Anwar, N, Mahmood, NHN, Yusliza, MY, Ramayah, T, Noor Faezah, J, Khalid, W, (2020), Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus, *Journal of Cleaner Production* doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>.

9. Hamadamin, H.H., Atan, T. (2019) The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. Sustainability. DOI:10.3390/su11205782.

10. Popovych, O.S. (2019) Naukovo-technologichna ta innovacijna polityka: osnovni mexanizmy formuvannya ta realizaciyi, 342.

11. Rozvytok lyudskogo kapitalu: na shlyaxu do yakisnyx

reform : reforma sfery oxorony zdorovyva, osvita, stan rozvytku nauky, migraciya, socialna polityka, lyudskyj ta socialnyj kapital, Ukrayina mizh Yevropoyu ta Aziyeyu (2018), *Centr Rozumkova*, 367.

12. Pfeffer, J. (1998) Six dangerous myths about pay. *Harvard business review*, 7, 3, 109-120.

13. Organ, D. W. (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington Books/DC Heath and Com.*

14. Campbell Pickford, Helen and Joy, Genevieve (2016), Organisational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions. *Saïd Business School WP 2016-31*. Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2893021>

Рецензент: д-р екон. наук, проф. С.І. Плотницька, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Харків, Україна

Автор: МУЩИНСЬКА Наталя Юріївна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

E-mail – muschinska@gmail.com

ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6294-9180>

Автор: МАТВЄЄВА Наталя Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

E-mail – natalia.matveeva1604@gmail.com

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF HEI THROUGH THE FORMATION OF EFFECTIVE HR POLICY

N. Mushchynska, N. Matvieieva

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

There is a dearth of research in literature examining how people are managed in higher education institutions in Ukraine. This paper explores how universities manage their traditional personnel management system. The problems of formation of HR policy of the institution of higher education (HEI) in the context of its main directions are investigated. In the conditions of critical lack of financial resources, the organizational bases to increase the efficiency of application of HRM system in HEI are considered.

Our findings reveal some steps to help HEI in their long way to establish a modern HRM system. The basic perspective research directions which will allow implementing modern concepts of HRM in the academic environment are proposed. Among them are rejection of the paradigm student - graduate student - teacher within one HEI and assessment of scientific and pedagogical staff through 3 blocks: effectiveness; competence; potential for teacher development. The need and implications for future research are identified. The most perspective is the role of the positive OCB (Organisational Citizenship Behaviour) as a wide range of individual actions that go beyond assigned tasks because it is associated with constructive work that employees do of their own choice and benefits the company. As an effective motivational tool could be used the perception of the impact of different types of research and learning support by different categories of participants in the educational and scientific environment. It is also recommended to pay special attention to the creation of a high level of employee loyalty.

The insights from this study would be of value to the management of universities.

Keywords: human resources policy (HR policy), human resources management (HRM), institution of higher education (HEI).