

# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

---

УДК 330.1:331.5:378.4

## УНІВЕРСИТЕТ ЯК РОБОТОДАВЕЦЬ: КАДРОВІ СТРАТЕГІЇ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ ПРАЦІ

*Л. С. Шевченко, доктор економічних наук, професор  
Національний університет «Юридична академія України  
імені Ярослава Мудрого»*

*Розкрито сутність внутрішніх ринків праці та особливості їх функціонування у вищому навчальному закладі. Охарактеризовано основні кадрові стратегії університетів на внутрішніх ринках праці. Виявлено вплив на ефективність кадрової стратегії університету академічного інбридингу, організації оплати праці науково-педагогічних працівників, використання механізму конкуренції між викладачами та діяльності університетської профспілкової організації.*

**Ключові слова:** *університет, кадрова стратегія, внутрішній ринок праці університету, академічний інбридинг, оплата праці науково-педагогічних працівників, профспілкова організація.*

**Постановка проблеми.** Університет як роботодавець, реалізуючи свою кадрову стратегію, не тільки виходить на зовнішній ринок праці науково-педагогічних працівників (НПП), а й формує та розвиває свій внутрішній ринок праці. Правильно обрана кадрова стратегія університету спроможна з максимальною ефективністю використати переваги внутрішнього ринку праці. І навпаки, нерозв'язані проблеми внутрішнього академічного ринку праці можуть стати бар'єром розвитку вищих навчальних закладів у цілому.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Концепцію внутрішніх ринків праці запропонували у 1970-ті рр. американські дослідники П. Доренгер та М. Піор. У країнах СНД можливості регулювання та проблеми збалансованості внутрішніх ринків праці аналізують Ю. Гулевич, В. Петюх, Т. Разумова, С. Рошин, Л. Смірних та ін. Однак до цього часу концепція розробляється переважно для комерційних організацій (фірм). До вивчення внутрішніх рин-

ків праці університетів звертаються тільки деякі вчені, серед них виокремимо праці Е. Захаріадіс [1].

**Формулювання цілей.** У цій статті ми обґрунтуємо причини існування та особливості внутрішніх ринків праці в контексті кадрових стратегій університетів (ВНЗ).

**Виклад основного матеріалу.** Внутрішній ринок праці є одним із типів ринку праці, що виділяється за такою структурною ознакою, як ланка суспільного виробництва. Це ринок праці конкретного підприємства, фірми, організації, установи тощо. Він являє собою систему соціально-трудова відносин, форм і методів погодження інтересів безпосередніх працівників і роботодавця. Причому об'єкти такого ринку: організація, оплата та охорона праці, наймання і звільнення працівників, їх професійний розвиток і зростання, врегулювання трудових конфліктів, зміцнення трудової дисципліни, утворення стабільного трудового колективу (команди працівників) — визначаються і регулюються адміністративними правилами та процедурами.

Аргументи науковців на користь існування внутрішніх ринків праці організацій є різними. Так, Р. Шервін зазначає: «Організаційна динаміка невіддільна від внутрішніх переливів робочої сили в рамках різномірної вікової структури виробничих і управлінських кадрів. Будь-яка організація потребує спеціалізації та розподілу праці, але за час перебування людини у фірмі її службове становище систематично змінюється. Інституціональна пам'ять, специфічні знання, вміння і сфери відповідальності постійно переходять від старших працівників до молодших. Динаміку і спрямованість кадрових переміщень у фірмі можна тлумачити як “внутрішній ринок праці”» [2, с. 128]. Р. Дж. Еренберг та Р. С. Сміт відмічають: «У тих випадках, коли формальна низка правил і процедур, а також обмеження показують, як треба будувати відносини у сфері наймання усередині фірми, прийнято вважати, що йдеться про внутрішній ринок праці» [3, с. 33]. Л. Смірних підкреслює: «Збереження тривалих відносин зайнятості на одному й тому самому підприємстві зовсім не означає відсутності переміщень усередині нього. При тривалій зайнятості на одному підприємстві працівники можуть достатньо інтенсивно переміщуватися на внутрішньому ринку праці. Чим успішнішою є кар'єра працівника на внутрішньому ринку праці, тим інтенсивніше він просувається службовими сходами, тим стабільніше його зайнятість і триваліше стаж роботи на даному підприємстві. Чим інтенсивніше працівник просувається на внутрішньому ринку праці, тим нижча ймовірність його звільнення» [4, с. 16–17].

У цілому ж можна зазначити, що концепція внутрішніх ринків праці розробляється вже понад півстоліття представниками трьох теоретичних напрямів: неокласичного, інституціонального та радикального. Неокласики розвивають ідею специфічних трудових навичок, що формуються в організації, які

порівняно із загальнопрофесійними компетенціями становлять для неї більшу цінність і є незатребуваними на зовнішніх ринках. Прихильники інституційного напрямку підкреслюють важливість норм і регламентів, що координують ключові складові розвитку внутрішнього ринку праці (розподіл трудових ресурсів організації, встановлення заробітної плати тощо), виокремлюючи важливі структурні елементи — порти входу і виходу, через які здійснюється зв'язок внутрішніх і зовнішніх ринків праці. Представники радикального напрямку, розвиваючи ідею про роль специфічних компетенцій, розглядають їх як бюрократичну стратегію досягнення лояльності робочої сили до організації, у якій вони працюють [1].

Внутрішні ринки праці університетів (ВНЗ) мають спільні ознаки з ринками праці інших організацій. Однак специфіка освітньої галузі накладає свій відбиток на їх формування та розвиток, а також на кадрові стратегії ВНЗ.

Головною особливістю внутрішніх ринків праці є те, що *внутрішній попит на працю задовольняється насамперед внутрішньою пропозицією*. Ця властивість виявляється й у ВНЗ. Уважається, що НПП, які вже працюють в університеті, добре знайомі зі специфікою навчального процесу, організацією праці, методами управління і вимогами університету як роботодавця. Керівництво ВНЗ, у свою чергу, має можливість добре взнати претендентів на вакантні посади, найняти або просунути на вищі посади тих, хто вже сформував потрібні для цього ВНЗ знання та навички, зменшити ризик наймання некваліфікованих НПП або порушників трудової дисципліни. Внутрішнє переміщення працівників знімає й можливий психологічний дискомфорт у колективі, задовольняє потреби працівників у творчому зростанні, стабілізує склад зайнятих. Використання можливостей внутрішнього ринку праці дозволяє зменшити залежність університету від зовнішнього академічного ринку праці: до нього звертаються, коли немає відповідних претендентів на вакантні посади в самому ВНЗ.

Зростанню ролі внутрішньої пропозиції праці у ВНЗ сприяють:

1) формування специфічного людського капіталу в НПП університету. Наявність у викладачів спеціальної кваліфікації, професійної підготовки, знань і навичок, здобутих за рахунок навчального закладу (у більшості ВНЗ працюють аспірантура і докторантура, програми підготовки майбутніх викладацьких кадрів із числа студентів і аспірантів, підвищення кваліфікації викладачів тощо) і затребуваних у цьому ж таки ВНЗ, на конкретній кафедрі чи в іншому його підрозділі обертаються зростанням граничного продукту ВНЗ, у той час як використання таких навичок в іншому ВНЗ зростання граничного продукту не дає. Це стає основою довготривалих взаємовигідних відносин у системі «університет — науково-педагогічний працівник» [1];

2) значна економія на трансакційних витратах на зовнішньому ринку праці: на наймання або звільнення (процедури укладення і розірвання трудових

контрактів); на рекламну інформацію про вакансії або пошук роботи; на доступ до інформаційних банків даних про попит і пропозицію робочої сили; на відбір кандидатів (оцінка, атестація); на контроль за виконанням трудової угоди і виявлення опортуністичної поведінки; на адаптацію, профорієнтацію та підвищення кваліфікації викладачів відповідно до вимог університету. Цьому сприяє діяльність співробітників відділів кадрів або служб управління персоналом, які наймають працівників та розподіляють їх за підрозділами і видами робіт, а також управлінського апарату, який координує і контролює основну діяльність персоналу. Вони формують трансакційний сектор внутрішнього ринку праці ВНЗ, а витрати на їх заробітну плату та організацію робочих місць належать до категорії трансакційних і повинні перебувати під ретельним контролем власника фірми;

3) схильність багатьох людей до праці та професійного зростання у стабільному колективі, що є відмітною рисою трудового менталітету населення України. Факт чіткої службової ієрархії при цьому створює зрозумілі кар'єрні орієнтири для працівників, стимули для дотримання дисципліни, підвищення ефективності праці і кваліфікації, встановлення довготривалих відносин з університетами і добросовісного виконання трудових обов'язків. До того ж законодавство про освіту, наявність колективного трудового договору та укладення індивідуальних контрактів між ректором і викладачами захищає НПП від упередженості з боку керівництва університету;

4) невисока міжуніверситетська мобільність викладачів у тих регіонах, де академічні ринки праці мають тенденцію до моносонізації або олігосонізації (в Україні такими, наприклад, є ринки праці викладачів юридичних або медичних навчальних дисциплін за наявності в регіоні тільки одного юридичного або медичного ВНЗ), а також там, де існує заборона сумісництва в інших ВНЗ;

5) низька міжнародна мобільність НПП через обмежені особисті доходи, високу ціну або орендну плату за житло, погане знання іноземних мов, неповноту інформації про особливості наймання і організації праці в інших країнах, що теж є особливо актуальним для викладачів українських університетів.

Тим часом орієнтація попиту на внутрішню пропозицію праці в університеті має й кардинальні відмінності від інших організацій. Річ у тім, що більшість ВНЗ наймають на роботу викладачів, які здобули освіту, закінчили аспірантуру або докторантуру в цьому самому навчальному закладі. Спостерігається так званий *інбридинг* (англ. *inbreeding*, від *in* — усередині та *breeding* — розведення), який у біології означає схрещування близькороднених форм у межах однієї популяції організмів (тварин або рослин).

Практика академічного інбридингу засуджується у розвинених країнах, але все одно використовується. Високий рівень інбридингу характерний для уні-

верситетів Іспанії (95 %), Португалії (80 %), Франції, Мексики, Кореї, Китаю, національних університетів Японії, де подібний досвід вважають нормальним. У Швеції і Норвегії викладачі рідко залишають той ВНЗ, у якому здобули свою першу позицію. Навпаки, рівень інбридингу у США не перевищує 20 %. У Німеччині така ситуація взагалі неможлива: до недавніх реформ не можна було здобути позицію доцента в тому університеті, де викладач до цього працював, а позицію професора — там, де займав позицію доцента [5, с. 171–172].

До основних недоліків інбридингу відносять:

– негативний вплив на викладацьку діяльність та її професійні стандарти. Випускник університету, який знає всі слабкі і сильні сторони своїх викладачів, починає викладати курси з урахуванням такого «неявного» знання, що може призвести до відтворення і закріплення неефективності. Коли ж в університет приходять викладачі, який раніше працював в іншому ВНЗ, з власними уявленнями про те, як повинен викладатися той чи інший курс, і незалежною програмою, це змушує інших викладачів шукати спільну професійну мову, виробляти єдиний стандарт викладання;

– негативний вплив на наукову продуктивність: в університеті виникають локальні правила виконання наукових робіт, підтримуються теми досліджень, часто спричинені приватними інтересами деяких науковців. Оприлюднення результатів досліджень у власних наукових виданнях (наукових збірниках, журналах) позбавляють їх широкої академічної експертизи. Деякі інбриди надовго зберігають лояльність до свого колишнього наукового керівника і не хочуть критикувати його наукові погляди. Крім того, саме інбриди більше уваги приділяють адміністративній діяльності (їм як «своїм» більше довіряє керівництво університету), що додатково зменшує час на наукові дослідження і не дає можливості одержати високі дослідницькі результати. Поступово послаблюються інтелектуальні позиції усього університету. Навпаки, НПП, найняті на зовнішніх ринках праці, відкривають університету джерела виробництва нового наукового знання. Негативні наслідки інбридингу стають особливо відчутними, якщо ВНЗ відбирає не найбільш талановитих випускників, а й тих, хто має необхідні соціальні зв'язки або є лояльним до керівництва ВНЗ [5, с. 173; 6, с. 8–9].

Отже, академічний інбридинг є *«закритою» метастратегією* розвитку університету і має численні ризики. Його основний пріоритет — стабільність функціонування організації. На відміну від інбридингу дисперсія передбачає залучення працівників із зовнішнього академічного ринку праці і є *«відкритою» метастратегією*. Її завдання — стимулювати інтелектуальне життя, сприяти загальному зростанню культури наукових досліджень [6, с. 8–9]. Невипадково в Концепції розвитку науково-дослідницької та інноваційної діяльності в установах вищої професійної освіти Російської Федерації на період до

2015 року записано: «Слід подолати традицію “інбридингу” — залучення на роботу власних випускників. Таку практику слід застосовувати більшою мірою тоді, коли ці випускники здобули досвід роботи або ступінь в іншому ВНЗ, науковому центрі, підприємстві» [7].

Орієнтуючись переважно на внутрішню пропозицію праці, керівництво університетів стикається і з наслідками структурованості внутрішніх академічних ринків праці: в університетах має місце поділ робочих місць і НПП на стійкі замкнені сегменти, пересування між якими є вкрай обмеженим, що рано чи пізно виводить ВНЗ на зовнішній ринок праці. Йдеться про поділ викладачів відповідно до їх посад (асистент, доцент, професор); на викладачів профільних кафедр і кафедр соціально-економічних та гуманітарних дисциплін; штатних науково-педагогічних працівників та тих, хто працює за сумісництвом; навіть у межах однієї й тієї самої кафедри — на викладачів за навчальними дисциплінами їх спеціалізації. Кожний із цих сегментів внутрішнього ринку праці має власну кон'юнктуру, яка може бути:

рівноважною — якщо попит на працю в сегменті та її пропозиція з боку НПП збігаються;

трудодефіцитною — коли внутрішній попит на працю перевищує її внутрішню пропозицію. Ця проблема стає особливо відчутною за відсутності необхідної кількості докторів наук і професорів для одержання ліцензії на відкриття нових спеціальностей та акредитації ВНЗ; створення аспірантури, докторантури і спеціалізованих вчених рад; присвоєння ВНЗ статусу національного тощо. До подолання дефіциту робочої сили ВНЗ повинен готуватися заздалегідь, мати прогноз внутрішньоуніверситетського руху НПП і *стратегію розвитку колективу* — підготовки необхідних працівників та залучення НПП з інших ВНЗ;

трудонадлишковою — за умови, що внутрішня пропозиція в сегменті перевищує внутрішній попит. Якщо це нетривале явище, то найчастіше обирається *стратегія збереження колективу*, а тактичними кроками стають: введення неповного робочого часу (дня, тижня) або переведення викладачів на 0,75 або 0,5 ставки з відповідним скороченням заробітної плати (за згодою працівників); припинення наймання нових працівників; направлення частини НПП на професійну перепідготовку і підвищення кваліфікації; переведення викладачів у «дочірні» інститути і філіали, науково-дослідні підрозділи; тимчасове переведення на іншу роботу згідно з трудовим законодавством. Якщо ж ВНЗ має стійкий прогноз щодо надлишку НПП, менеджмент університету змушений запроваджувати *стратегію скорочення чисельності зайнятих*.

Відомо, що протягом 1990-х — на початку 2000-х рр. в Україні відбулося неконтрольоване видавання ліцензій на освітню діяльність як «старим», так і «новим», насамперед приватним, ВНЗ. Кількість ВНЗ III–IV рівнів акредитації

зросла зі 149 у 1990/91 навчальному році до 353 у 2008/09 навчальному році, а потім зменшилася до 334 у 2012/13 навчальному році. У більшості випадків керівники ВНЗ, нехтуючи довгостроковими прогнозами ринків праці та не маючи стратегії розвитку власного ВНЗ, намагалися задовольнити поточний ринковий попит на економістів, юристів та менеджерів, а в разі надання платних освітніх послуг — ще й поповнити бюджети ВНЗ. Масовизація юридичної освіти, наприклад, довела кількість юридичних ВНЗ в Україні до 288 разом із відокремленими підрозділами. У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року поставлене завдання привести мережу ВНЗ і систему управління вищою освітою у відповідність до потреб розвитку національної економіки та запитів ринку праці. Надвиробництво юристів і економістів тепер обертається щорічним зменшенням державного замовлення на їх підготовку, а стрімке зростання кількості викладачів юридичних і економічних дисциплін, що мало місце у попередні два десятиріччя, — необхідністю скорочення персоналу.

Другою особливістю внутрішніх ринків праці є те, що *при найманні працівників на роботу до організації ставка їхньої заробітної плати залежить від співвідношення попиту і пропозиції на зовнішньому ринку праці, але на наступних етапах кар'єри на оплату праці починають впливати суто внутрішні чинники* — умови трудового контракту, адміністративні регламенти (правила і процедури), тривалість роботи працівника у фірмі, етап його кар'єрного зростання, фінансово-господарський стан підприємства.

Чи притаманне це внутрішнім академічним ринкам праці? На перший погляд, так. У момент наймання НПП характеризуються більш низьким з погляду університету академічним рангом («портом входу»), який визначається формальними вимогами: наявністю необхідного наукового ступеня, певної кількості публікацій і педагогічного досвіду роботи у ВНЗ. Тому для початкової позиції ставку зарплати, дійсно, можуть установлювати ринкові сили попиту і пропозиції. Причому університет як раціональний роботодавець бере на роботу викладача тільки в тому разі, якщо очікувана продуктивність його праці перевищуватиме величину заробітної плати. Однак під час роботи в університеті майже завжди відбуваються нарощування компетенцій і кар'єрне просування. В результаті цього на момент звільнення (з різних причин) і нового виходу на зовнішній академічний ринок праці викладач має більш високий академічний ранг («порт виходу») і претендує на вищий заробіток уже в іншому ВНЗ [1; 8].

Проте НПП до праці спонукають не тільки економічні (стабільна зарплата, наявність премій, надбавок і пільг, тривала оплачувана відпустка тощо), а й не-економічні мотиви. Останні є специфічними для академічної діяльності,

оскільки в жодній іншій сфері вони більше не зустрічаються. До них належать: а) можливість використання у своїй діяльності *академічної свободи*: вільного вибору напряму наукових досліджень, відсутності бар'єрів і перепон при оприлюдненні їх результатів, сприяння і допомоги у просуванні перспективних наукових досліджень; б) можливість здобуття *академічної винагорода* — суспільного визнання у науковому співтоваристві, появи послідовників і учнів, одержання внутрішнього задоволення від процесу діяльності як творчої праці, підвищення професійного рівня і статусу самого працівника. Для багатьох викладачів саме «академічна винагорода» компенсує низький рівень грошового доходу порівняно з альтернативним використанням їх людського капіталу [9, с. 82; 10, с. 122].

Наукове обґрунтування *стратегії контрактної оплати праці* НПП запропонували фахівці Національного дослідного університету «Вища школа економіки» («НДУ — ВШЕ», Москва, Російська Федерація). Для стійкості освітньої організації, на думку Я. Кузьміна, необхідно, аби вона була створена ефективними контрактами, тобто такими, які забезпечують сторонам досягнення цілей, заради яких вони їх укладають, з мінімальними витратами для них. Ефективний контракт «університет — викладач» передбачає, що працівник має не тільки необхідні знання і вміння для виконання роботи викладача ВНЗ, а й набір уподобань щодо праці, які є «академічною винагородою». Виникає дилема. З одного боку, важливо не допустити низької зарплати. Інакше університети будуть вимушені порушувати ефективні контракти і залучати не тільки тих, хто цінує «академічну винагороду», а й працівників із низькою професійною підготовкою і самооцінкою, неконкурентоспроможних на ринках праці, які погоджуються на невисоку зарплату, аби не опинитися серед безробітних, а також працівників, орієнтованих на вилучення максимального приватного доходу з неформальної експлуатації своєї посади. Може йтися як про корупцію, так і про нехтування своїми обов'язками. Інтереси університету і студентів ігноруються. З другого боку, зарплата не повинна бути надмірно високою, бо тоді викладацька кар'єра почне цікавити людей, які бачать у своїх обов'язках тільки можливість одержання грошового доходу. Матеріальна винагорода (включаючи додаткові блага) протягом усієї кар'єри має бути достатньою для того, аби людина, яка обрала університетську кар'єру, не відчувала нестачі в матеріальних і культурних благах, могла забезпечити свою родину на бажаному рівні [11, с. 17–20].

Теоретично така модель є зрозумілою, однак на практиці університетський менеджмент більше переймається проблемою «зрівнялівки», коли НПП одержують зарплату без урахування кінцевого внеску в якість підготовки фахівців. У тих університетах, які є державними, посадові оклади викладачів установ-



люються державою, отже, і маневру щодо зміни розміру їх зарплати дуже мало. На державні оклади орієнтуються і приватні ВНЗ. І хоча національним ВНЗ в Україні надано право збільшувати зарплату в межах власних доходів, розміри окладів викладачів відповідно до посад усередині ВНЗ однакові. Через це неефективним викладачам університет «переплачує», а ефективно працюючим «недоплачує». Перші починають демонструвати рентоорієнтовану поведінку: вкладати зусилля не у підвищення якості навчального процесу, а у збереження свого статусу, який приносить ренту. Це може виражатися у встановленні неформальних відносин з адміністрацією ВНЗ, «підкупленні» студентів високими оцінками або надмірній лояльності на іспитах в обмін на зменшення вимогливості щодо якості викладання навчальних дисциплін [12, с. 3–4]. Ефективні ж викладачі або чинять саботаж, нехтуючи своїми обов'язками, або шантажують керівництво університету загрозами звільнення. У сфері вищої освіти останнім часом узагалі відзначають різко спадаючий ефект масштабу: чим вищий ступінь завантаженості викладача, тим нижчим є рівень оплати кожної додаткової години і відповідно небажання викладача проводити додаткові заняття понад певну величину навантаження. Водночас чим вище винятковість викладача та альтернативна вартість наймання іншого рівноцінного фахівця, тим більші монополізм викладача і можливість тиснути на керівництво ВНЗ з метою максимізації поточних грошових потоків, що дестабілізує внутрішню ситуацію у ВНЗ.

Аби не припуститися подібної ситуації, університети запроваджують стимулюючі контракти, переходять до ефективної зарплати. Наприклад, у тому ж таки НДУ «Вища школа економіки» діє багаторівнева система академічних надбавок за науково-дослідницьку і навчально-методичну діяльність: перший рівень — надбавка за академічну роботу (за результатами наукових публікацій викладачів протягом останніх двох років); другий рівень — надбавка за академічні успіхи і внесок у наукову репутацію університету (за результатами фахової анонімної експертизи наукової новизни і значущості трьох наукових праць, представлених самими викладачами); третій рівень — надбавка за статтю у зарубіжному рецензованому науковому журналі [13].

Третю особливість сучасних внутрішніх ринків праці спричиняє *специфіка використання механізму конкуренції*. У бізнесі конкуренція працівників тривалий час розглядалася як важливий двигун творчої думки, інновацій, зростання продуктивності праці. Проте зараз багато керівників фірм визнають конкуренцію корисною лише за умови, що перед кожним працівником постають індивідуальні робочі цілі, які не можуть навіть випадково вступити в конфлікт із загальною метою компанії. Навпаки, в університетах зростає розуміння необхідності внутрішньої конкуренції серед викладачів і впровадження спеціальної *конкурентної стратегії*.

По-перше, під час пошуків роботи НПП хоча б формально (коли конкурс на вакантну посаду оголошується під конкретного працівника), але змагаються за право працювати в конкретному ВНЗ. Однак після працевлаштування вони стають захищеними від зовнішньої конкуренції. Слабшають і внутрішні стимули до ефективної праці, особливо якщо ВНЗ залишають найкращі викладачі, здатні витримати конкуренцію на зовнішньому ринку праці, які були еталоном для порівняння, джерелом експертних оцінок. Для тих, хто залишається, докладати зусиль тепер потрібно набагато менше. Вони стають поблажливими один до одного щодо недопрацювань. Конкуренція талантів відсутня, а моральний ризик суттєво зростає.

По-друге, до «відбору» викладачів ВНЗ підштовхують зростаючий попит населення на якісну освіту, а також Болонська система організації навчального процесу. Студент, який одержує можливість формувати індивідуальний освітній модуль відповідно до своїх інтересів і уявлень про майбутню кар'єру, обирає і викладачів, породжуючи між ними реальну конкуренцію. Викладачі змушені пропонувати студентам привабливі, сучасні курси, встановлювати більш тісні наукові зв'язки зі студентами, відповідальніше ставитися до керівництва їх науковою роботою.

По-третє, світовою тенденцією є те, що із розвитком ринкових відносин університети поступово перетворюються на економічні корпорації: кафедри, факультети, лабораторії, і навіть окремі професори розглядаються під кутом зору того, скільки студентів, які приносять доходи, вони змогли залучити, скільки грантів і дотацій внесли у «спільну скарбничку», яким є їх внесок у бренд університету. У рамках університету «виживає» той, хто не тільки може виробити нове знання, а й має здібності вигідно реалізувати його в ринкових умовах. Суто академічна стратифікація, як і раніше, важлива, але вона жодним чином не може бути альтернативою названій тенденції [14, с. 2, 20].

Водночас існує елітна частина НПП — викладачі вищої школи, які мають не тільки необхідні професійні компетенції (кандидати наук, доценти, доктори наук, професори), а й педагогічний талант. Вони є авторами нових навчальних курсів, авторських підручників, нових технологій навчання. Часто це професори провідних зарубіжних університетів. За таких викладачів конкурують університети, а викладачі обирають найбільш привабливого для себе роботодавця.

Наступною особливістю внутрішніх ринків праці є те, що їх розвиток пов'язаний із *зростанням ролі профспілкового руху та профспілкових організацій*. Причина у тому, що внутрішні ринки праці регулюються адміністративно, а управлінські рішення не виключають виявів суб'єктивізму. Створення ж профспілки дає можливість контролювати поведінку роботодавця. Згуртуванню працівників сприяють також стабільний склад трудових

колективів, наявність спільних професійних інтересів, особлива професійна підготовка (специфічний людський капітал), здобута в організації і затребувана в ній. Зараз існування профспілок може бути важливим і для розвитку внутрішнього ринку праці. Колективні договори й угоди формалізують і роблять більш жорсткими правила, які існують на внутрішньому ринку праці [8].

Розроблення стратегії взаємодії з профспілкою є особливо актуальним для вітчизняних університетів. Як свідчать результати дослідження «Право на освіту та права освітян: теорія і практика в Україні», проведеного громадською організацією «Європейська дослідницька асоціація» спільно з компанією InMind за підтримки освітньої програми Міжнародного фонду «Відродження», порушення прав викладачів українських ВНЗ насамперед пов'язані з умовами праці: перевищенням максимального наукового та педагогічного навантаження (44 % опитаних), перевищенням річного робочого часу через виконання навчальних, методичних та організаційних робіт (34 %), залученням до робіт, не обумовлених трудовим договором (21 %). Працівників ВНЗ турбують також порушення оплати праці: ненадання матеріальної підтримки на виконання наукових досліджень (40 %), непрозорість системи доплат, надбавок та премій (33 %), перешкоджання чи обмеження проведення наукової роботи (20 %).

До того ж у багатьох університетах одна частина науковців (найчастіше завідувачі кафедр) монополізує набутий досвід (не дає можливості керувати аспірантами іншим викладачам, здійснювати зарубіжні стажування, викладати авторські курси), а інша — опиняється хронічно залежною і легко замінюваною. Результат цієї диференціації НПП може виявлятися у збільшенні розриву в заробітках, привілеях, гарантіях зайнятості, шансах просування. Крім того, є НПП з високим і низьким рівнями наближеності до керівництва ВНЗ (завідувача кафедри, декана, проректора, ректора). Фактор «добрих стосунків із керівництвом» стає у нагоді при скороченні штату.

Хто ж повинен захищати право на освіту? На думку більшості опитаних (57 %), Міністерство освіти і науки України як представник держави у сфері освіти. Крім нього, профспілки (50 %) і керівництво навчальних закладів та управлінь освіти (41 %). На себе покладаються у цій справі лише 28 % респондентів. Основним гравцем у боротьбі за захист своїх прав учасники опитування вважають профспілки [15].

**Висновки.** Розвиток ринкових відносин між університетом як роботодавцем і НПП усередині університету має свої об'єктивні підстави та форми виявлення. Утім, внутрішній академічний ринок праці має не тільки позитивні сторони, а й певні вади, для подолання яких керівництво університету по-

винно мати ефективну кадрову стратегію. Тоді поєднання адміністративних підходів до управління університетом та принципів ринкового саморегулювання соціально-трудових відносин буде особливим, внутрішнім механізмом узгодження інтересів найманих працівників та ВНЗ як роботодавця.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Захариadis Э. Ю. Институциональные детерминанты развития внутреннего рынка труда университета / Э. Ю. Захариadis // *Вопр. регулирования экономики*. — 2012. — Т. 3, №3. — С. 63–72.
2. Розен П. Трансакционные издержки и внутренние рынки труда / П. Розен // *Природа фирмы* : пер. с англ. — М. : Дело, 2001. — С. 112–134.
3. Эренберг Р. Дж. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Р. Дж. Эренберг, Р. С. Смит. — М. : Изд-во МГУ, 1996. — 800 с.
4. Смирных Л. И. Продолжительность занятости и трудовая мобильность / Л. И. Смирных. — М. : ТЕИС, 2003. — 245 с.
5. Сивак, Е. В. Академический инбридинг: за и против / Е. В. Сивак, М. М. Юдкевич // *Вопр. образования*. — 2009. — № 1. — С. 170–187.
6. Нехаев А. В. Внутренняя динамика научного сообщества [Электронный ресурс] / А. В. Нехаев. — Режим доступа: [http://www.cdn.scipeople.com/materials/22817/Нехаев%20\(Внутренняя%20динамика%20научного%20сообщества\).pdf](http://www.cdn.scipeople.com/materials/22817/Нехаев%20(Внутренняя%20динамика%20научного%20сообщества).pdf).
7. Концепция развития научно-исследовательской и инновационной деятельности в учреждениях высшего профессионального образования Российской Федерации на период до 2015 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.istu.edu/images/docs/Концепция.rtf>.
8. Внутренние рынки труда и профессиональная карьера [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.sd3.uchebalegko.ru/docs/113000/index-416-11.html>.
9. Кузьминов Я. Академическая свобода и стандарты поведения / Я. Кузьминов, М. Юдкевич // *Вопр. экономики*. — 2007. — № 6. — С. 80–93.
10. Костырин И. Н. Мотивы академической деятельности преподавателей высшей школы: институциональный анализ / И. Н. Костырин // *Вестн. Томск. гос. ун-та*. — 2013. — № 370. — С. 120–123.
11. Контракты в академическом мире / сост. и науч. ред. М. М. Юдкевич ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом «Высшая школа экономики», 2011. — 392 с.
12. Кликунов Н. Д. Проблемы выбора оптимальной системы оплаты труда преподавателей в высших учебных заведениях [Электронный ресурс] / Н. Д. Кликунов, Г. П. Огорокова. — Режим доступа: <http://www.old.mebik.ru/pages/kikunov/articles/art/zp.pdf>.
13. Балацкий Е. В. Внутривузовская конкуренция: передовая практика в России [Электронный ресурс] / Е. В. Балацкий. — Режим доступа: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/234333>.

14. Замулин О. А. Американское университетское образование: уроки для России [Электронный ресурс] / О. А. Замулин, Б. Г. Капустин, Д. Л. Константиновский, Н. Е. Покровский, Ю. М. Почта, В. В. Радаев. — Режим доступа: [http://www.pages.nes.ru/ozamulin/NTFtrip\\_report.pdf](http://www.pages.nes.ru/ozamulin/NTFtrip_report.pdf).
15. Онищенко О. Дослідження: проблеми сфери освіти негативно впливають на реалізацію прав громадян / О. Онищенко // Дзеркало тижня. — 2013. — 19 лип.

## **УНИВЕРСИТЕТ КАК РАБОТОДАТЕЛЬ: КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ ТРУДА**

**Шевченко Л. С.**

*Раскрыта сущность внутренних рынков труда и особенности их функционирования в высшем учебном заведении. Охарактеризованы основные кадровые стратегии университетов на внутренних рынках труда. Выявлено влияние на эффективность кадровой стратегии университета академического инбридинга, организации оплаты труда научно-педагогических работников, использования механизма конкуренции между преподавателями и деятельности университетской профсоюзной организации.*

**Ключевые слова:** университет, кадровая стратегия, внутренний рынок труда университета, академический инбридинг, оплата труда научно-педагогических работников, профсоюзная организация.

## **UNIVERSITY AS EMPLOYER: PERSONNEL STRATEGIES AT THE INTERNAL LABOR MARKET**

**Shevchenko L. S.**

*The essence of internal labor markets and features of their functioning in the institute of higher education are investigated. The main university personnel strategies at the internal labor markets are described. The influence on efficiency of personnel strategy of university of academic inbreeding, organization of compensation of scientific and pedagogical workers, using the mechanism of the competition between teachers and university activities of trade unions is exposed.*

**Key words:** university, personnel strategy, university internal labor market, academic inbreeding, scientific and pedagogical worker's compensation, trade union.