
УДК 378:005.95/.96:005.8
JEL Classification: M50, M12
DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2024.06

А. М. СОРОКА,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
e-mail: a.soroka@duikt.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2305-2589>

В. В. ЗАСАНСЬКИЙ,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
e-mail: v.zasanskyi@duikt.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0455-8020>

Інтеграція HR-менеджменту і тайм-менеджменту в системі управління персоналом закладів вищої освіти

У статті розглянуто інтеграцію HR-менеджменту та тайм-менеджменту в контексті управління персоналом закладів вищої освіти. Підкреслено важливість поєднання стратегічного планування кадрового розвитку та ефективної організації робочого часу для підвищення результативності освітнього процесу, продуктивності працівників і зниження ризиків професійного вигорання працівників. Запропоновано модель інтеграції компонентів які забезпечують узгодженість управлінських рішень, раціонального розподілу навантаження, цифровізацію та постійний моніторинг результатів. Доведено, що комплексний підхід сприяє розвитку кадрового потенціалу, та підвищує мотивацію персоналу і формує професійно-зріле середовище ЗВО, яке здатне до стратегічного розвитку й адаптації сучасних викликів.

Ключові слова: HR-менеджмент, тайм-менеджмент, ЗВО, людський капітал, інтеграція, стратегічна ціль, мотивація.

A. M. SOROKA,
*PhD in Economics, Associate Professor,
State University of Information
and Communication Technologies,
e-mail: a.soroka@duikt.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2305-2589>*

V. V. ZASANSKYI,
*Doctor of Economics, Professor,
State University of Information
and Communication Technologies
e-mail: v.zasanskyi@duikt.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0455-8020>*

Integration of HR Management and Time Management in the Personnel Management System of Higher Education Institutions

The article examines the integration of HR management and time management in the context of personnel management in higher education institutions. The importance of combining strategic planning of staff development with effective organization of working time is emphasized as a factor contributing to the improvement of educational performance, staff productivity, and the reduction of risks of professional burnout. A model for integrating these components is proposed, ensuring consistency in managerial decisions, rational workload distribution, digitalization, and continuous monitoring of results. It is demonstrated that a comprehensive approach supports the development of human resources, increases staff motivation, and fosters a professionally mature university environment capable of strategic development and adaptation to contemporary challenges.

Keywords: *HR management, time management, higher education institutions, human capital, integration, strategic goal, motivation.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах реформування вищої освіти та зростання інтенсивності управлінських і педагогічних процесів, зростає потреба у формуванні ефективних механізмів управління персоналом. Водночас у діяльності ЗВО спостерігається дисбаланс між кадровими стратегіями та організацією робочого часу працівників, що в кінцевому результаті призводить до перевантаження, зниження продуктивності праці та емоційного вигорання. Це зумовлює необхідність інтеграції HR-менеджменту і тайм-менеджменту як взаємодоповнюючих підходів.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка моделі інтеграції HR-менеджменту і тайм-менеджменту в системі управління персоналом ЗВО, а також визначення її ключових компонентів та управлінських механізмів для підвищення ефективності діяльності академічного персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні все більше уваги приділяється підходам до розвитку персоналу та самоменеджменту часу у сфері вищої освіти. Провідні дослідники HR-менеджменту, такі як Д. Ульріх [9] та Г. Армстронг [7], підкреслюють важливість стратегічної ролі HR-функції та формування ефективної організаційної культури. Одночасно у сфері тайм-менеджменту фундаментальні концепції залишаються за П. Друкера [10] і С. Кові [8] які акцентують увагу на самокеруванні, пріоритизації завдань та розвитку навичок самодисципліни або самоконтролю.

Михайлова Л.І. розглядала управління персоналом, аналізуючи сучасні підходи до формування кадрового складу організацій для ЗВО [5].

Розвиток підходів до оцінювання й мотивації персоналу висвітлено у працях А. Колот, О. Герасименко, які підкреслюють роль стратегічного HR-менеджменту в організаціях [3].

У працях Яценко В.В. детально досліджено питання тайм-менеджменту в організації навчальної діяльності студентів закладів вищої освіти [6].

Гриценко І.А. розглядає тайм-менеджмент лише з боку сукупності технологій планування роботи керівника навчального закладу професійної освіти, які застосовуються ним самостійно для підвищення ефективності використання робочого часу та підвищення підконтрольності зростаючого обсягу завдань [2].

Разом ці праці формують теоретичну основу, проте питання комплексної інтеграції HR-менеджменту й тайм-менеджменту у ЗВО залишається недостатньо розкритим, що визначає актуальність дослідження.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують всебічний аналіз інтеграції HR-менеджменту та тайм-менеджменту в управлінні персоналом закладів вищої освіти. Теоретичні методи включали аналіз, синтез, узагальнення та систематизацію наукових джерел для з'ясування сутності ключових понять і визначення підходів до організації кадрових процесів у ЗВО. Також застосовано метод порівняльного аналізу для зіставлення функцій HR-менеджменту і тайм-менеджменту та виявлення можливостей їх інтеграції.

Виклад основного матеріалу. Сучасні заклади вищої освіти функціонують у середовищі високої конкуренції, цифрової трансформації та зростаючих вимог до якості освітніх послуг. Це все формує потребу у стратегічному підході до управління персоналом, який враховує розвиток компетенцій, мотивацію, продуктивність та емоційне благополуччя працівників.

Для персоналу університетів, зокрема викладачів та адміністративних працівників, поєднання HR-інструментів та стратегій тайм-менеджменту є ключовим чинником підвищення ефективності професійної діяльності, управління навантаженням, запобігання вигоранню та досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

HR-менеджмент у сфері вищої освіти охоплює стратегічне планування

кадрового потенціалу, розвиток персоналу, оцінювання результативності та підтримку організаційної культури, спрямованої на інновації та академічну добросовісність. Д. Ульріх [9] зазначає, що сучасна HR-функція виступає партнером у реалізації стратегічних цілей організації, а не лише адміністративною одиницею.

Українські дослідники, зокрема О. Кібанов та Н. Колісник [4], підкреслюють важливість кадрової стратегії, що враховує специфіку університетського середовища, академічні свободи та необхідність формування інноваційного кадрового резерву. Ефективний HR-менеджмент сприяє залученню кваліфікованих викладачів, розвитку їхнього потенціалу та підтримці наукової діяльності.

У практичній діяльності університетів HR-функції реалізуються через діяльність відділів кадрів, деканатів та інститутів менеджменту персоналу. Наприклад, деканат може впроваджувати систему оцінювання викладачів на основі результатів освітньої та наукової діяльності, а відділ персоналу – програми наставництва для молодих викладачів і тренінги з професійного розвитку.

Тайм-менеджмент у сфері вищої освіти виступає важливим фактором забезпечення продуктивності, зменшення професійного вигорання та підвищення якості навчального процесу. Як зазначав П. Друкер [10], ефективність керування часом починається з управління власною увагою та пріоритизації завдань. Сучасний вчений як С. Кові [8] розвинув цю концепцію, підкресливши роль планування і визначення пріоритетів відповідно до особистих та професійних цілей.

Викладачі можуть використовувати матрицю Ейзенхауера для пріоритизації підготовки лекцій, перевірки робіт студентів, написання наукових статей та участі у грантовій діяльності. Використання електронних платформ (наприклад, Classroom, Moodle або Google Workspace) дозволяє оптимізувати типові завдання й скоротити час на рутинні процеси.

Деканати впроваджують цифрові системи управління розкладом і академічними навантаженнями, що зменшує час на планування та підвищує точність і прозорість роботи. Також поширеною практикою в закладах освіти є застосування календарного планування та чек-листів для процесів accreditation, формування звітності та організації сесійних періодів.

Інститути менеджменту персоналу запроваджують тренінгові програми з тайм-менеджменту, використовуючи методи SMART-планування, канбан-дошки та техніку Pomodoro для підвищення продуктивності адміністративного персоналу.

За даними міжнародних досліджень, понад 60% викладачів у вищій освіті відзначають високий рівень професійного навантаження та труднощі з розподілом часу. Проведені опитування працівників закладів вищої освіти підтверджують схожі тенденції, зазначаючи, що недоліки в організації часу викладачів корелюють із зниженням продуктивності праці та ризиками професійного вигорання.

Отже, системне впровадження тайм-менеджменту у діяльність працівників закладів вищої освіти сприяє підвищенню ефективності,

зменшенню стресу й оптимізації навчальних і управлінських процесів.

Інтеграція HR-менеджменту і тайм-менеджменту в закладах вищої освіти базується на поєднанні стратегічного планування людськими ресурсами та індивідуального управління робочим часом персоналу. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності діяльності викладачів, адміністративного персоналу та управлінських структур, сприяючи досягнення стратегічних цілей ЗВО.

Відповідно інтеграція здійснюється за наступними ключовими напрямками, а саме:

- плануванням персоналу та розподілом навантаження, коли HR-відділ координує кадрову політику, визначає кадрові потреби та розподіляє навантаження відповідно до стратегічних пріоритетів університету;
- розвитком компетенцій – програми професійного розвитку включають тренінги з тайм-менеджменту, розвитку навичок саморегуляції та планування;
- системою оцінювання результатів діяльності – поєднання HR-інструментів (KPI, рейтинги, портфоліо викладача) з тайм-менеджментом (планування, встановлення цілей, контроль виконання);
- Цифровою підтримкою процесів – використання LMS, електронних розкладів, HRM-систем, календарного планування та автоматизованих систем документообігу для оптимізації рутинних завдань;
- профілактикою професійного вигорання – системи підтримки персоналу, здорового розподілу робочого часу та балансу між професійним і особистим життям.

Наприклад, кафедра менеджменту впроваджує планування на основі SMART-цілей для наукової діяльності викладачів, включаючи графіки публікацій, участь у конференціях та захист дисертацій.

В свою чергу деканат інституту менеджменту та підприємництва формує електронний сітковий графік навантаження, що дозволяє прозоро розподілити аудиторні години та індивідуальну роботу зі студентами.

Відділ кадрів застосовує модель competency-based HR та електронні кадрові системи, що відповідно скорочують час на паперову роботу та підтримують ефективність комунікацій.

Таким чином, інтеграція HR-менеджменту і тайм-менеджменту створює основну системну для підвищення продуктивності викладацького персоналу, оптимізації процесів та розвитку інноваційного освітнього середовища у закладах вищої освіти що демонструє табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця інтеграції HR-менеджменту та тайм-менеджменту у ЗВО

Елемент системи	HR-менеджмент	Тайм-менеджмент	Інтегрований підхід у ЗВО
Мета	Розвиток кадрового потенціалу, досягнення стратегічних цілей університету	Підвищення особистої продуктивності працівників	Системна ефективність університету через узгодженість кадрової

Продовження таблиці 1

			стратегії і планування часу
Інструменти	KPI, кадровий резерв, оцінювання компетенцій	SMART-цілі, календарне планування, Pomodoro, матриця Ейзенхауера	HRM-системи, електронні графіки навантаження, інтегровані плани розвитку персоналу
Результат	Мотивований та кваліфікований персонал	Оптимізація робочих процесів і навантаження	Підвищення якості освіти, зниження вигорання, професійне зростання
Контроль і оцінка	Атестація, портфоліо викладача, звітність	Самооцінка, контроль пріоритетів, трекінг виконання	Комплексні системи оцінювання (performance management, e-portfolio)

Джерело: побудовано автором

Порівняльний аналіз демонструє, що HR-менеджмент і тайм-менеджмент у закладах вищої освіти мають спільну стратегічну мету, яка забезпечує ефективну діяльність персоналу та підвищенню результативності освітнього процесу. HR-менеджмент зосереджується на формуванні, розвитку та мотивації кадрового потенціалу, тоді як тайм-менеджмент орієнтований на індивідуальну організацію робочого часу і управління пріоритетами.

Попри очевидні переваги, інтеграція HR-менеджменту та тайм-менеджменту у ЗВО супроводжується певними викликами. Зокрема, традиційною бюрократизованою структурою університетів уповільнює впровадження сучасних управлінських технологій, а частина персоналу демонструє низький рівень готовності до цифрових змін і самоменеджменту часу. Крім того, різноманітність функціональних обов'язків викладачів таких як, поєднання освітньої, наукової, методичної та організаційної діяльності – ускладнює стандартизацію планування та контролю навантаження.

У європейських університетах Німеччини, Нідерландах та Фінляндії інтеграція HR- і тайм-менеджменту реалізується через централізовані HR-системи такі як, цифрові платформи управління освітнім навантаженням та індивідуальні траєкторії розвитку викладачів. Значна увага приділяється підтримці work-life balance, корпоративним програмам ментального здоров'я, а також наставництву й коучингу. Такі підходи доцільно адаптувати у практику українських університетів із урахуванням організаційних та ресурсних особливостей.

Для підвищення ефективності інтеграції HR-менеджменту та тайм-менеджменту рекомендуємо ЗВО наступне:

- впроваджувати цифрові HR-платформи та системи управління робочим навантаженням;
- розробити програми розвитку персоналу, що включають тренінги з тайм-менеджменту, емоційної стійкості та саморегуляції;

- застосовувати гнучкі моделі планування робочого часу викладачів;
- посилити HR-аналітику, регулярний моніторинг показників продуктивності та навантаження;
- створювати інституційні програми підтримки добробуту персоналу й профілактики стресу.

Важливим фактором також є недостатній розвиток HR-аналітики у більшості університетів, що обмежує можливості обґрунтованого кадрового прогнозування й оцінки ефективності використання робочого часу. Потребує вдосконалення й культура командної взаємодії: у багатьох ЗВО процеси планування ведуться ізольовано на рівні кафедр або окремих структурних підрозділів, що знижує результативність інтегрованих рішень.

Дана інтеграція забезпечує узгодженість кадрових стратегій із системою планування робочих завдань, а також сприяє оптимізації навантаження, підвищенню професійної ефективності та профілактиці професійного вигорання працівників ЗВО. Саме таке поєднання формує інноваційну модель управління персоналом, орієнтовану на сталий розвиток університету рис. 1.



Рис. 1. Модель інтеграції HR та тайм-менеджменту у ЗВО

Джерело: розроблено автором

Спробуємо описати дану модель більш детальноше:

1. Стратегічні цілі ЗВО, це визначення пріоритетів розвитку та ключових результатів.
2. Аналіз кадрових ресурсів і навантаження, означає виявлення кадрових потреб, аудиту компетенцій і робочого часу.
3. Формування HR-стратегії, планування підбору, розвитку та мотивації персоналу.
4. Планування часу і навантаження, передбачає розроблення індивідуальних і структурних графіків, SMART-планування.
5. Цифрова підтримка, впровадження LMS, HRM-систем, календарного планування, електронних облікових систем.

6. Моніторинг і оцінювання результатів: KPI, е-портфоліо, аудит завдань.

7. Корекція та розвиток, це оновлення планів, менторингу, підвищення кваліфікації, мобільність, підтримка та профілактика вигорання.

Запропонована модель забезпечує системний підхід до розвитку персоналу ЗВО, поєднуючи стратегічне HR-планування та ефективний розподіл робочого часу. Як ми бачимо, саме такий підхід сприяє підвищенню якості освітнього процесу, розвитку кадрового потенціалу та сталому розвитку університету загалом.

Додатковим аспектом інтеграції HR-менеджменту та тайм-менеджменту у ЗВО є розвиток цифрових та самоменеджменту-компетентностей персоналу, що стає критичним у воєнних умовах та в епоху інтенсивної цифровізації освіти. Викладачі й адміністративні працівники мають не лише володіти спеціалізованими платформами для організації освітнього процесу, але й ефективно використовувати інструменти управління, а саме такі як: завдання, онлайн-календарі, системи командної комунікації та аналітика діяльності. Важливим компонентом стає також розвиток навичок саморегуляції, стресостійкості та підтримки власного ресурсного стану, що дозволяє зберігати високу продуктивність у довгостроковій перспективі. Запровадження корпоративних програм цифрової грамотності, психоемоційної підтримки та культури усвідомленого планування сприяє формуванню проактивного кадрового середовища, здатного до саморозвитку та адаптації до нових освітніх викликів.

Висновок. Інтеграція HR-менеджменту та тайм-менеджменту в системі управління персоналом закладів вищої освіти є ключовим чинником забезпечення їхньої організаційної стійкості, конкурентоспроможності та ефективності в умовах динамічних змін освітнього середовища. Поєднання стратегічного управління людськими ресурсами з методами раціонального планування часу дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність праці персоналу, зміцнити його професійну мотивацію та мінімізувати ризики емоційного вигорання.

Розроблена кругова модель демонструє, що системний підхід до інтеграції цих напрямів передбачає узгодження стратегічних цілей університету з індивідуальним плануванням діяльності співробітників, використання цифрових інструментів підтримки, регулярний моніторинг та корекцію управлінських рішень. Такий формат управління сприяє формуванню сучасної культури продуктивності та відповідальності в академічному середовищі, розвитку кадрового потенціалу та підвищенню якості освітніх послуг.

Отже, інтеграція HR-менеджменту та тайм-менеджменту у ЗВО виступає не лише управлінською інновацією, а й необхідною умовою стратегічного розвитку, орієнтованого на ефективне використання людського капіталу та побудову професійно-зрілого, мотивованого й високопродуктивного академічного колективу.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Гриценко І.А. Тайм-менеджмент у системі управління навчальним закладом професійної освіти: спецкурс; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». Київ, 2013. 44 с.
3. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
4. Колісник Н. В. Кадровий менеджмент у закладах вищої освіти: теорія та практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка. 2021.
5. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2007. 248 с.
6. Яценко В.В. Тайм-менеджмент в організації навчальної діяльності студентів закладів вищої освіти. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2018. № 42.
7. Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page. 2020. 1024 p.
8. Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. 30th Anniversary Edition. New York : Simon & Schuster, 2020.
9. Ulrich, D. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York : McGraw-Hill, 2016. 350 p.
10. Drucker P. *The Practice of Management*. New York : Harper Business, 2007.

References

1. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2021). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
2. Hrytsenok, I. A. (2013). *Taim-menedzhment u systemi upravlinnia navchalnym zakladom profesiinoi osvity [Time management in the management system of a vocational education institution]*. Kyiv: University of Educational Management of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.
3. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2021). *Pratsia XXI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku [Labour of the 21st century: philosophy of change, challenges, development vectors]*. Kyiv: Vadym Hetman Kyiv National Economic University.
4. Kolisnyk, N. V. (2021). *Kadrovyyi menedzhment u zakladakh vyshchoi osvity: teoriia ta praktyka [Human resource management in higher education institutions: theory and practice]*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv.
5. Mykhailova, L. I. (2007). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
6. Yatsenko, V. V. (2018). *Time management in organizing educational activities of higher education students*. *Naukovi zapysky kafedry pedahohiky*, 42.
7. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.)*. London: Kogan Page.
8. Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people (30th anniversary ed.)*. New York: Simon & Schuster.
9. Ulrich, D. (2016). *HR from the outside in: six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw-Hill Education.
10. Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. New York: Harper Business.

Посилання на статтю:

Сорока А. М., Засанський В. В. Інтеграція HR-менеджменту і тайм-менеджменту в системі управління персоналом закладів вищої освіти. *Науковий*

Link to the article:

Soroka, A. M., Zasanskyi, V. V. (2024) Intehratsiia HR-menedzhmentu i taim-menedzhmentu v systemi upravlinnia personalom zakladiv vyshchoi osvity [Integration of HR Management and Time Management in the Personnel Management System of Higher Education Institutions]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystryky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit.* 3- 4. 67 – 76. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2024.06