

УДК 331.101.262

А.М. Тугай,
А.Ф. Гойко,
М.А. Єлішевич,
С.Д. Криштоф,
О.І. Воронюк

ДІАГНОСТИЧНА МОДЕЛЬ “ОСОБИСТІТЬ – ПОТЕНЦІАЛ – РОЗВИТОК” – ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

АНОТАЦІЯ

Запропоновано теоретико-методологічний підхід до формування стратегії розвитку кадрового потенціалу вищого навчального закладу (ВНЗ), як ключової складової загальної стратегії будь-якого навчального закладу, на основі діагностичної моделі «особистість – потенціал – розвиток».

Ключові слова: кадровий потенціал ВНЗ, формування стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ, професійний потенціал викладача, діагностична модель «особистість – потенціал – розвиток».

АННОТАЦИЯ

Предложен теоретико-методологический подход к формированию стратегии развития кадрового потенциала вуза, как ключевой составляющей общей стратегии любого учебного заведения, на основе диагностической модели "личность – потенциал - развитие".

Ключевые слова: кадровый потенциал вуза, формирование стратегии развития кадрового потенциала вуза, профессиональный потенциал преподавателя, диагностическая модель "личность – потенциал – развитие".

ABSTRACT

A theoretical and methodological approach to strategy development of human resources of higher education institutions (HEIs), as a key component of the overall strategy of any educational institution based diagnostic model "Personality - Capacity - Development".

Keywords: university human resources, strategy development of human resources universities, teacher professional potential, diagnostic model "personality – capacity – development".

Розробка теоретичних і методичних основ формування стратегії розвитку кадрового потенціалу (ВНЗ), як ключової складової загальної стратегії будь-якого навчального закладу, є цілеспрямований процес змін складу,

структури і якості професорсько-викладацького складу, що приводить до нового стану ВНЗ як системи. До того ж розвиток кадрового потенціалу ВНЗ повинен носити детальний всебічний комплексний характер, щоб забезпечити досягнення головних стратегічних цілей. Тому аналіз, оцінка і розробка стратегії розвитку ВНЗ нині мають важливе значення і є надзвичайно актуальними для реформування освітньої системи в цілому. Ефективним засобом для формування стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ є застосування діагностичних моделей і, зокрема, «особистість – потенціал – розвиток». Їх використання забезпечує відповідні умови для реалізації основоположних принципів освіти – якість, ефективність та конкурентоспроможність.

Модель – це, насамперед, інструмент аналізу об'єкта. Окрім цього, модель дозволяє на основі регулювання вихідних параметрів, припущень прогнозувати поведінку системи [4].

Діагностична модель – це особлива структурна схема, яка допомагає фахівцям побачити проблему в цілому і в найбільш важливих деталях, а також зосередитися на головних чинниках [3].

Базою діагностичної моделі «особистість – потенціал – розвиток» (ОПР) є розроблена нами комплексна методика аналізу та оцінки стану кадрового потенціалу ВНЗ. Запропонована в роботі діагностична модель (рис. 1) дозволяє сформулювати стратегію розвитку кадрового потенціалу ВНЗ.

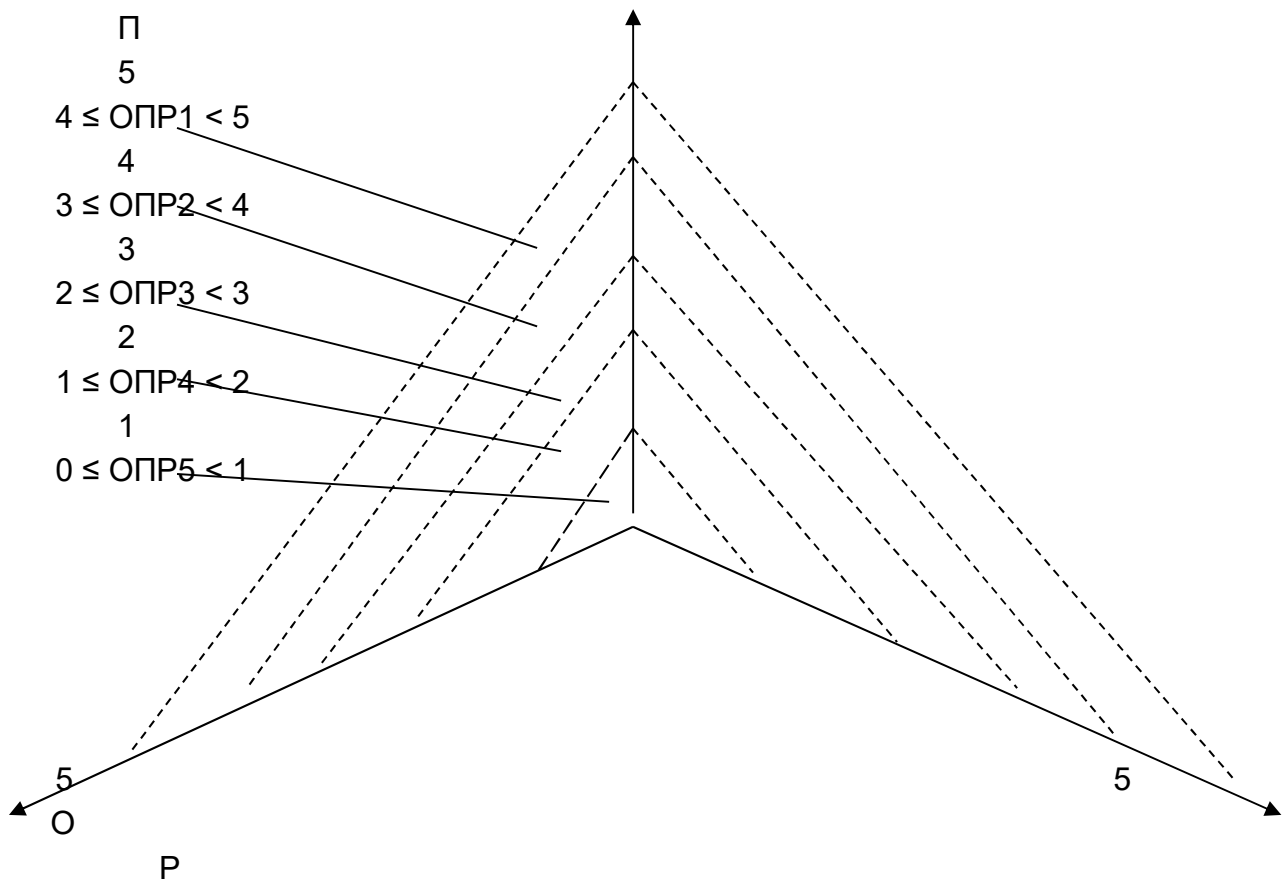


Рис. 1. Діагностична модель «особистість – потенціал – розвиток» (ОПР)

Окрім того, за допомогою розробленого методу комплексної оцінки кадрового потенціалу ВНЗ можна оцінити вплив його складових (особистість, потенціал, розвиток (ОПР), за допомогою значень параметрів ОПР (табл.1), вплив на стан кадрового потенціалу, що є основою формування стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ.

Оскільки стратегія розвитку кадрового потенціалу ВНЗ є частиною загальної стратегії розвитку ВНЗ, то пропонується така послідовність етапів її розробки:

1. Визначення на основі значень блоків (ідеальний, високий, нормальний, середній, нижче середнього, низький) рівня ОПР.
2. Вибір стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ.

Таблиця 1

Значення параметрів залежно від стану кадрового потенціалу

Значення параметру ОПР	Стан кадрового потенціалу
5	Ідеальний
4	Вище середнього
3	Середній
2	Нижче середнього (критичний)
1	Незадовільний
0	Неприпустимий

Є можливим застосування одного з трьох видів стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ: стратегія стабілізації, стратегія функціонування, стратегія зростання чи їх поєднання. Стратегія стабілізації – необхідно закріпити наявне становище, потрібна хороша комунікація, надання можливості розвитку кожного співробітника як особистості. Стратегія функціонування характеризується чітким регулюванням питань компетенції та відповідальності, надійністю комунікаційних зв'язків, зростанням у координованому і контрольованому напрямках, сформованими відносинами між членами колективу. Стратегія зростання може бути застосована тільки в разі усвідомлення всіма членами колективу необхідності змін, наявності чітких установок і високої мотивації професорсько-викладацького складу.

3. Розробка стратегічного плану заходів.

Стратегічний план заходів щодо розвитку кадрового потенціалу ВНЗ складається, виходячи з наявних фінансових ресурсів та обраної стратегії розвитку.

Стратегія функціонування характеризується чітким регулюванням питань компетенції та відповідальності, надійністю комунікаційних зв'язків, зростанням у координованому і контрольованому напрямках, сформованими відносинами між членами колективу. Стратегія зростання може бути застосована тільки в разі усвідомлення всіма членами колективу необхідності

змін, наявності чітких установок і високої мотивації професорсько-викладацького складу.

У табл. 2 подані варіанти стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ на основі діагностичної моделі відповідно до значення блоків одного з рівнів ОПР.

Таблиця 2

Варіанти стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ

Варіанти стану ОПР	Варіанти стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ
1	Перегляд кадрової стратегії
2	Зростання
3	Зростання, функціонування
4	Функціонування
5	Стабілізація

Зміст стратегії розвитку складається з заходів у рамках варіантів стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ. Механізм вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ передбачає необхідність розглядати проміжні варіанти стратегій.

Значення блоків можуть не збігатися з рівнем ОПР. У цьому випадку вибір заходів здійснюється відповідно до значення блоку, шляхом вживання заходів, що відновлюють блок іншого рівня ОПР (табл. 3).

Таблиця 3

Вибір заходів в рамках варіантів стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ

	«Особистість»	«Потенціал»	«Розвиток»
0 ... 1	0. Перегляд кадрової політики		
1 ... 2	1. Оновлення персоналу, поліпшення системи мотивації, навчання.	2. Навчання, обмін досвідом.	3. Навчання в галузі педагогіки, обмін досвідом.
2 ... 3	4. Поліпшення системи мотивації, навчання, ротація.	5. Підвищення кваліфікації, обмін досвідом.	6. Підвищення кваліфікації з педагогіки, обмін досвідом з наукових питань.
3 ... 4	7. Ротація, просування персоналу.	8. Підвищення кваліфікації.	9. Організація наукової і громадської роботи.
4 ... 5	10. Наставництво, консультування.		

Ситуації, коли ОПР знаходиться в діапазоні від 0 до 1, теоретично можливі, але на практиці зустрічаються досить рідко. У рамках даної стратегії

необхідно повністю змінити кадрову політику, оскільки в даному випадку вона не забезпечує реалізацію стратегії розвитку ВНЗ і мети, що стоять перед ним.

При ОНР, що знаходиться в діапазоні від 1 до 2, стратегія розвитку кадрового потенціалу орієнтована на зростання. Даній стратегії притаманні такі негативні тенденції: персонал переважно похилого віку, відтік молодих кадрів, наявність невеликої частки персоналу середнього віку, оскільки спостерігається процес «витоку мізків», незадоволеність результатами роботи, низька якість освітніх послуг. Тому ми вважаємо, що в рамках стратегії зростання є можливим такий вибір заходів:

У ситуації 1 необхідно розробляти мотиваційні системи, що сприяють збереженню викладачів середнього віку, залученню молодих кадрів і розвитку їх індивідуально-особистісних якостей (підняття престижу викладацької та наукової діяльності, зацікавленість результатами викладацької діяльності, можливість самовдосконалення та самореалізації, створення сприятливих соціальних умов та рівня заробітної плати тощо).

У ситуації 2 слід робити акцент на підготовці у викладацьких кадрів і, оскільки в рамках даної стратегії йдеться про залучення молодих викладачів, то основним видом підготовки може бути аспірантура (докторантура) або стажування, оскільки саме цей спосіб навчання дозволяє отримати на першому етапі необхідні знання і вміння, сприяє підвищенню освітнього рівня, розширенню світогляду, отриманню та вдосконаленню педагогічної майстерності.

У ситуації 3 передбачається розробляти заходи, що сприяють отриманню і акумуляції педагогічної майстерності, залученню до кафедральних традицій, усвідомленню значущості викладацької діяльності, іншими словами, потрібні заходи щодо адаптації молодих викладачів. Тому в даному випадку, акцент слід зробити на наставництво, передачу досвідченими викладачами зі стажем знань і вмінь молодим кадрам.

Ситуація, за якої ОНР знаходиться в діапазоні від 2 до 3, вибір стратегії розвитку кадрового потенціалу орієнтований на подальше зростання і функціонування. Дана ситуація може характеризуватися такими негативними тенденціями: старіння персоналу, наявність слабких мотиваційних систем, невисока якість освітніх послуг тощо.

Тому в рамках даного виду стратегій є можливим вибір заходів, вказаних нижче.

У ситуації 4 слід удосконалювати вже наявні або розробляти нові, ефективніші мотиваційні системи, що сприяють збереженню викладачів середнього віку та залученню молодих кадрів (можливість подальшого зростання кваліфікації, можливість самореалізації, усвідомлення значущості своєї роботи, визнання, створення гідних соціальних умов та рівня заробітної плати тощо).

У ситуації 5 слід приділити увагу навчанню викладацьких кадрів, яке повинно включати традиційні форми: аспірантура, докторантура, потрібно

робити акцент на різні форми підвищення кваліфікації (конференції, семінари, стажування, ІПК тощо). Іншими словами, слід приділяти увагу як отриманню початкового педагогічного досвіду, так і вдосконаленню професійної майстерності.

У ситуації 6 потрібно розробляти заходи, спрямовані на вдосконалення викладацької діяльності, на впровадження до навчального процесу нових методів навчання, підвищення якості лекційного матеріалу, на вдосконалення науково-методичної роботи, на активну участь у наукових конференціях, на публікацію наукових праць тощо.

Для ОПР, що знаходиться в діапазоні від 3 до 4, стратегія розвитку кадрового потенціалу орієнтована на стабілізацію. Дана стратегія характеризується потужною конкурентоспроможністю ВНЗ, високою якістю запропонованих освітніх послуг, наявністю потужного професорсько-викладацького складу, наявністю добрих традицій, наукових шкіл тощо.

Тому, на наш погляд, в рамках стратегії стабілізації є можливим наступний вибір заходів, перерахованих далі.

У ситуації 7 потрібно зосередитися на подальшому вдосконаленні мотиваційних систем, при цьому увага приділяється викладачам різних вікових категорій (можливість визнання заслуг, формування власних наукових шкіл тощо), потрібно удосконалювати програми з підвищення рівня заробітної плати (можливість позабюджетних форм оплати праці, участь у грантах тощо), підтримка гідних соціальних умов.

У ситуації 8 потрібно створити умови для професійного зростання персоналу, використовуючи різні методи підвищення кваліфікації, ротацію кадрів, стажування за кордоном, можливість передачі або обміну досвідом, створення власних наукових шкіл.

У ситуації 9 необхідно забезпечити високий рівень викладацької, наукової та громадської діяльності. Тому в рамках даної стратегії в блоці «розвиток» особливу увагу слід приділяти викладачам з великим досвідом і стажем роботи, створюючи для них умови, які сприяють передачі знань молодим кадрам за допомогою наукового керівництва, керівництва дипломними проектами, можливістю реалізувати себе через наявність монографій, патентів, винаходів тощо.

Ситуації, коли ОПР знаходиться в діапазоні від 4 до 5, також як і ситуації, за яких ОПР знаходиться в діапазоні від 0 до 1, теоретично можливі, але на практиці зустрічаються досить рідко. При цьому стратегія розвитку кадрового потенціалу може характеризуватися незаперечними конкурентними перевагами ВНЗ – добра репутація, престиж ВНЗ, висока якість запропонованих освітніх послуг, наявність потужного професорсько-викладацького складу, високі світові рейтинги і загальне визнання. Тому, коли за рівень ОПР більше ніж 5 балів за всіма критеріями, важливо підтримувати кадровий потенціал на даному рівні.

Таким чином, розроблений метод комплексної оцінки кадрового

потенціалу ВНЗ, являє собою результат комплексного дослідження – цілеспрямованого, одночасного і погодженого вивчення сукупності показників, що відображають майже всі аспекти діяльності науково-педагогічних кадрів, він містить узагальнюючі висновки, а також якісні і кількісні відмінності досягнення даного об'єкта за певний період часу. Цей метод та розроблена діагностична модель «особистість – потенціал – розвиток» дозволяють сформулювати стратегію розвитку кадрового потенціалу ВНЗ (стабілізація, функціонування, зростання чи їх поєднання).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Герберт Дж. К. Зарубежный опыт управления персоналом. Ч.II / Дж. К. Герберт, У. Ш. Артур. – М.: ИПК госслужбы, 2000 – 312 с.
2. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебн. пособие / А. П. Егоршин А. П. . – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
3. Орлов А. И. Теория принятия решений: учеб. пособ. / А. И. Орлов. – М.: Март, 2004. – 656 с.
4. Станжицький О. М. Основи математичного моделювання: навч. посіб. / О. М. Станжицький, Є. Ю. Таран, Л. Д. Гординський. – К.: Київський університет, 2006. – 96 с.
5. Томсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Стаття надійшла 24.03.2014 р.

УДК 339.03:658.015

М.В. Горбач

ПЕРЕДОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕСУРСНО-БЮДЖЕТНОГО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ БУДІВЕЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА

АНОТАЦІЯ

Запропоновано комплекс організаційно-технологічних моделей управління підготовкою будівельних проектів на засадах девелопменту, які забезпечують замовнику можливість передбачити форс-мажорні обставини та врахувати їх наслідки, які вплинуть на зміни головних параметрів прийнятого варіанта підготовки будівництва.