УДК 331.101.262

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

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

АНОТАЦІЯ

Розкрито науково-методичні засади побудови системи маркетингового управління кадровим потенціалом вищого навчального закладу в умовах формування відповідного мотиваційного середовища.

Ключові слова: *вищий навчальний заклад, кадровий потенціал, маркетингове управління, мотиваційне середовище, персонал, викладач.*

АННОТАЦИЯ

Раскрыты научно-методические основы построения системы маркетингового управления кадровым потенциалом вуза в условиях формирования соответствующей мотивационной среды.

Ключевые слова: *высшее учебное заведение, кадровый потенциал, маркетинговое управление, мотивационная среда, персонал, преподаватель.*

ANNOTATION

Revealed scientific and methodological principles of building a system of marketing management of human resources of the university in the conditions of the relevant motivational environment.

Keywords: *higher education, human resources, marketing management, motivational environment, the staff, the teacher.*

Згідно з маркетинговою концепцією управління персоналом, найважливішою умовою досягнення цілей організації є чітке визначення вимог до персоналу, його соціальних потреб і форм задоволення цих вимог ефективнішими, ніж у конкурентів, способами [6].

Оскільки всі люди мають різні здібності, різні ставлення до своєї справи і організації, то різні і мотиви їх діяльності. Для ефективного управління кадрами і їх розвитком, з позицій маркетингової концепції, необхідно розглядати кожну людину, по-перше, як індивіда, що має набір певних характеристик, по-друге, як фахівця, покликаного виконувати певну роботу, по-третє, як члена різних формальних і неформальних груп, а також як людину, яка навчається і змінює свою поведінку відповідно до принципів навчання [3].

Будучи співробітником тієї чи іншої кафедри у вищому навчальному закладі (ВНЗ), проводячи наукові дослідження, виконуючи відповідно до своєї посади і кваліфікації навантаження за навчальним процесом і ряд інших

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

громадських або адміністративних обов'язків, викладач займає цілком певне місце у ВНЗ. Формально його положення і взаємозв'язки з іншими співробітниками ВНЗ закріплено через організаційну структуру ВНЗ, що описує формальні межі організаційно виділених підрозділів і зв'язки між ними, а також різні формальні документи, такі як статут ВНЗ, колективний договір, посадові інструкції тощо. Неформальна ж сторона включення викладача в діяльність ВНЗ, ефективність розкриття його творчого потенціалу, залежить від багатьох факторів. Далеко не останнє місце серед яких займає організаційна культура ВНЗ, що виявляється у вигляді загальноприйнятних цінностей, норм і правил поведінки тощо.

Базуючись на своїй організаційній культурі, ВНЗ формулює свої очікування відносно своїх співробітників, їх місця і ролі в ньому, тобто очікує, що вони будуть проявляти себе:

– як фахівці у певній галузі, що володіють відповідними знаннями і кваліфікацією;

– як індивіди, що володіють високими особистісними та моральними якостями, віддані обраній професії і ВНЗ, що розділяють цінності вищої освіти та сприяють розвитку науки і ВНЗ;

– як співробітники, які дотримуються прийнятих у ВНЗ норм поведінки і готові взяти на себе певні обов'язки і відповідальність.

У свою чергу, викладачі прагнуть до реалізації своїх очікувань, пов'язаних з розумінням принципів викладацької діяльності у ВНЗ, тобто бажають отримати можливість змістовної, творчої, значущої для себе роботи, відповідної престижності та статусності, а також безпеки і комфортності умов на роботі, визнання та заохочення своїх наукових і педагогічних досягнень, відповідної заробітної плати, соціальної захищеності, гарантій росту і розвитку, а також відповідного морального та інтелектуального оточення, підтримки і співпраці з боку колег.

Від того, наскільки будуть задоволені очікування обох сторін – ВНЗ і викладачів, наскільки вони будуть узгоджені і наскільки умови діяльності викладачів у ВНЗ будуть цьому сприяти, залежить, наскільки активною і продуктивною буде їх діяльність, основним результатом якої є розвиток студентів, ВНЗ і самих викладачів (рис. 1) [2].

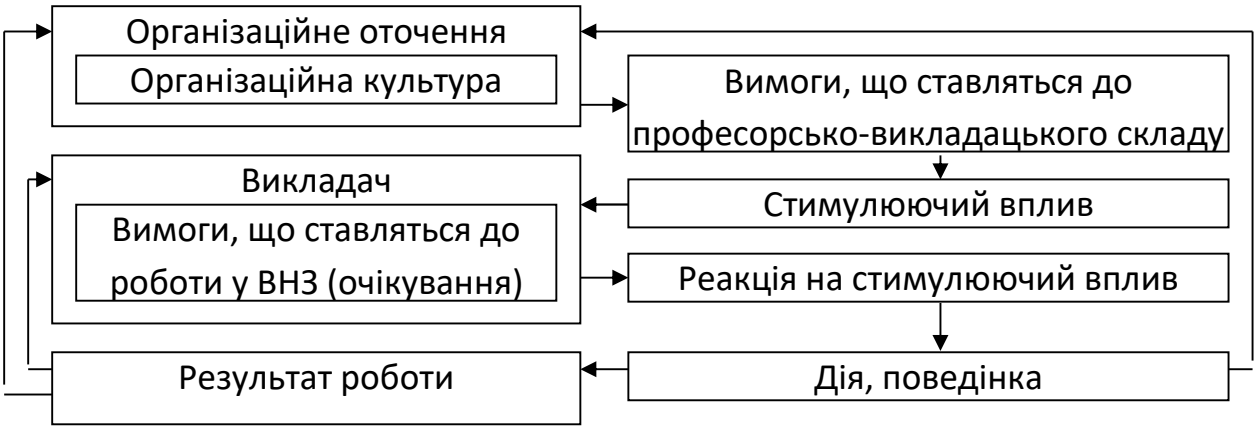

Рис. 1. Модель взаємодії викладача і ВНЗ

Таким чином, одне з призначень системи маркетингового управління професорсько-викладацьким персоналом ВНЗ і розвитком його кадрового потенціалу полягає в тому, щоб створити систему взаємопов'язаних інтересів викладачів, кафедр, факультетів та ВНЗ з точки зору створення конкурентоспроможних освітніх послуг, які максимально відповідають запитам споживачів і, відповідно, забезпечити такі умови діяльності у ВНЗ, які могли б максимізувати прояв кадрового потенціалу, його постійне оновлення і розвиток. Ступінь відповідності особистих цілей працівника цілям організації може бути охарактеризований терміном «включеність». Будучи «залученим» або «включеним» в організацію, працівник сприймає цілі організації як свої власні. Чим більшою мірою він приймає ці цінності і норми, тим вище його готовність і здатність слідувати цілям організації. Все це створює передумови для формування у нього мотивації до активної діяльності [1].

Активна діяльність – це, перш за все, вільна діяльність, в якій розвинений суб'єктивний початок, яскраво виражені емоційність, свідомість, організованість. Діяльність такого роду не нав'язана суб'єкту, а внутрішньо необхідна йому. На противагу цьому пасивність – такий стан діяльності, який характеризується слаборозвиненою суб'єктивною стороною і (або) негативним ставленням суб'єкта до діяльності. Пасивна діяльність викликана зовнішніми обставинами і не є внутрішньо необхідною для суб'єкта. Це така діяльність, в якій людина не стільки діє, скільки змушена діяти [1].

Тому основні зусилля під час створення системи маркетингового управління науково-педагогічними кадрами ВНЗ повинні бути спрямовані не тільки на зміни організаційної структури або організаційного управління, але і на створення сильної організаційної культури, яка, будучи стрижнем будь-якої організації, здатна формувати активну творчу поведінку людей, які входять до неї.

Велике значення має також те, наскільки викладач спочатку був мотивований на активне включення в діяльність ВНЗ і те, наскільки ВНЗ на початковому етапі входження здатний його втримати. Тому для системи маркетингового управління науково-педагогічним персоналом ВНЗ дуже важливо реалізувати функцію професійної та соціально-психологічної адаптації молодих викладачів і нових співробітників ВНЗ.

Виходячи з цього, слід особливу увагу приділяти процесу відтворення професорсько-викладацьких кадрів у ВНЗ. ВНЗ має всі можливості з вирощування власних кадрів. З самого першого дня знайомства абітурієнта, студента з ВНЗ повинен починатися процес його включення в активну діяльність. Залучаючи студентів до наукових досліджень ще під час навчання, можна дати їм можливість відкрити в собі потребу до дослідницького пошуку, бажання обрати надалі кар'єру вченого або викладача ВНЗ. А далі створюється можливість відбирати з них для навчання в аспірантурі та продовження наукової роботи на обраній кафедрі. Однак хоча й існує система залучення студентів до наукових досліджень, але на даний час дуже мало зроблено для подальшого

ефективного залучення студентів у діяльність ВНЗ. У молодих викладачів часто відсутня можливість отримати під час навчання в аспірантурі достатню теоретичну базу з педагогіки вищої школи та відповідних розділів психології, також відсутній інститут наставництва, який міг би допомогти викладачам-початківцям адаптуватися у ВНЗ і надати методичну допомогу в організації занять.

Крім залученості в організацію, на активність людини впливають такі фактори як мотиваційний потенціал і пасіонарність (рис. 2) [1].

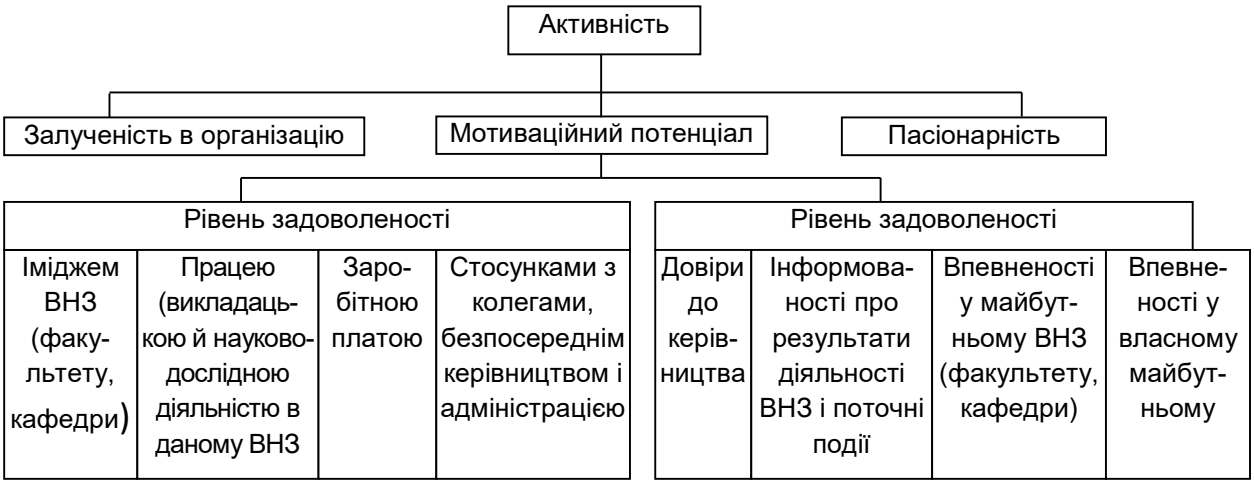

Рис. 2. Фактори, що визначають активність професорсько-викладацького складу ВНЗ

Термін «мотиваційний потенціал» відображає внутрішню готовність викладача до активної діяльності з досягнення поточних і перспективних цілей, встановлених для нього керівництвом ВНЗ. Термін «пасіонарність» (лат. «passio» – пристрасть) відображає емоційне сприйняття викладачем процесу та результатів своєї діяльності, його задоволеність своєю роллю в організації. Саме пасіонарність може породжувати як позитивні, так і негативні ефекти від активної діяльності. Пасіонарність «не має відношення до етичних норм, однаково легко породжує подвиги і злочини, творчість і руйнування, благо і зло, виключаючи тільки байдужість ...» [4].

Змінити величину мотиваційного потенціалу викладачів можна шляхом мотивування – тобто комплексу впливів, спрямованих на зміну системи їх цінностей і відповідно ієрархії мотивів діяльності. Стимули як спонукальні причини активності можуть діяти лише шляхом перетворення їх у мотиви діяльності [1].

Оскільки приріст активності в результаті підвищення рівня залученості й пасіонарності професорсько-викладацького персоналу об’єктивно обмежений, по-перше, масштабом ВНЗ та його організаційною структурою, а, по-друге, особливостями емоційної природи людини, основну увагу слід приділяти заходам з підвищення мотиваційного потенціалу викладачів та колективу ВНЗ у цілому.

На практиці для проведення оцінки активності персоналу використовуються методи вибіркового опитування в поєднанні з аналізом кількісних показників активності. Пасіонарність може бути виміряна за допомогою тих же показників, що і мотиваційний потенціал, але під час оцінювання мотиваційного потенціалу враховуються думки працівників, засновані на критичному раціональному сприйнятті дійсності, а під час оцінювання пасіонарності – емоційні оцінки працівників.

Важливим для ефективного управління науково-педагогічним персоналом ВНЗ, для підтримки притаманної викладачам мотивації на саморозвиток і формування розвиваючого мотиваційного середовища у ВНЗ є вивчення трьох типів ставлення викладачів до колег, студентів, подій і процесів, які відбуваються у ВНЗ [2]:

– задоволеність роботою;

– захопленість роботою;

– прихильність ВНЗ.

Задоволеність роботою – одна з основних складових корпоративної психології та поведінки в організації, що відображає узагальнені відчуття людини від своєї праці, що поєднують в собі її ставлення до різних аспектів або сфер діяльності – до самої роботи, до організації, до особистої професійної кар'єри. Оцінка зазвичай проводиться шляхом анкетування. Досліджується задоволеність оплатою праці, заохоченнями, просуванням по службі, керівництвом, змістом роботи як такої, відносинами з колегами та умовами праці (див. рис. 2).

Як було встановлено американськими дослідниками (Петті, МакГі і Кавендер – 1984 р.; Яффалдано і Мучинскі – 1995 р.; Скот та Тейлор – 1985 р. – узагальнення 114 досліджень), основним фактором, який впливає на незадоволеність роботою, є плинність кадрів [5]. А як показують статистичні дослідження сучасної кадрової ситуації у вищій школі України, плинність кадрів – одна з основних негативних тенденцій.

У тому випадку, якщо для ВНЗ інтерес представляє аналіз загального ставлення професорсько-викладацького персоналу до роботи, потрібно використовувати узагальнену оцінку задоволеності, якщо ж необхідно виявити причини незадоволеності, щоб їх усунути, то краще виявляється оцінка окремих складових [5].

Дослідження захопленості викладачів роботою дозволяє проаналізувати, як вони ставляться до своєї роботи, своєї участі в різних видах діяльності ВНЗ. Для захопленості характерна наявність трьох аспектів: наскільки істотне місце займає робота в житті людини; наскільки робота сама по собі привертає людину; наскільки людина ідентифікує свою персону з виконуваною нею роботою. Чим вище захопленість професорсько-викладацького складу ВНЗ, тим результативніша і якісніша будь-яка інститутська діяльність і, найголовніше, саме захопленість є основою ідентифікації викладача з тією діяльністю, якою він захоплений, основою наукової і педагогічної творчості.

Людина може ідентифікувати себе не тільки з тією роботою, яку вона виконує, а й з організацією, в якій вона працює. Прихильність ВНЗ має такі складові: людина поділяє і робить своїми цілі ВНЗ і цінності, властиві викладацькій та науково-дослідній діяльності (наприклад, схильність до творчого самовираження через свою професію, прагнення до постійного удосконалення процесу викладання, почуття відповідальності за його якість); вона може прагнути залишитися у ВНЗ, навіть якщо це невигідно (наприклад, з економічного боку); вона може принести свої особисті інтереси в жертву інтересам ВНЗ (наприклад, може жертвувати своїм особистим часом для додаткових безоплатних занять зі студентами).

Здатність людини до ідентифікації себе з тією організацією, в якій вона працює, лежить в основі корпоративно-ідентифікаційної мотивації. Цей тип мотивації трудової діяльності, призначений для досягнення реальної готовності працівників забезпечувати високу якість результатів праці і необхідне ставлення до праці в організації. В ідеалі необхідно замінити зовнішні стимули до праці, внутрішньої самомотивації працівника. Це єдине почуття, яке може стимулювати працю. Однак воно не може виникнути саме по собі. Це почуття повинне виховуватися і підтримуватися, а без наявності відповідного мотиваційного середовища, без контролю стану та рівня мотивованості і самомотивації людини неможливе ефективне управління кадровим потенціалом будь-якої організації, особливо ВНЗ.

Соціологічні дослідження показують, що для науково-педагогічних кадрів ВНЗ характерний високий ступінь кореляції між такими факторами, як захопленість роботою, задоволеність умовами роботи, прихильності своєї професії і ВНЗ. Аналіз аспектів розташування професорсько-педагогічного складу ВНЗ може допомогти у формуванні стратегії кадрової політики.

Аналіз наукових досліджень з цієї проблематики свідчить, що активна кадрова політика націлена на розвиток науково-педагогічних кадрів ВНЗ. Проте, на нашу думку, не можна обмежитися лише розглядом питань, пов’язаних з підвищенням кваліфікації професорсько-викладацького складу ВНЗ.

Розвиток полягає у прирості мотивації і компетенції, а, значить, будь-які заходи ВНЗ, спрямовані на розвиток кадрів, повинні бути узгоджені з очікуваннями викладачів і їх особистими професійними планами, оскільки тільки в цьому випадку стимулююча цінність заходів щодо розвитку проявляється в прирості мотивації.

Маркетингове управління розвитком кадрового потенціалу ВНЗ повинне бути стратегічно орієнтоване – включати в себе вивчення не тільки поточної кадрової ситуації, динаміки її розвитку і прогнозування майбутніх змін, але й вивчення необхідних напрямів розвитку ВНЗ, а, відповідно, його науково-педагогічних кадрів і потенційних можливостей такого розвитку.

Таким чином, маркетингове управління науково-педагогічним персоналом ВНЗ є специфічним видом діяльності, який передбачає створення умов, що забезпечують розвиток кадрового потенціалу організації та кожного викладача окремо.

Враховуючи розглянуті вище аспекти, можна побудувати модель взаємозв'язку факторів, що впливають на можливість і ефективність реалізації кадрового потенціалу ВНЗ, а, відповідно, на якість освітньої та науково-дослідної діяльності ВНЗ (рис. 3).

Під час побудови даної моделі нами була використана ідея «щасливого атома», запропонована Пітерсом і Уотерменом. Уся спільна діяльність студентів, викладачів всередині ВНЗ будується на основі поділюваних ними цінностей, що знаходять своє відображення в організаційній культурі ВНЗ, у тому, що можна назвати «університетським духом»». На колективні технології діяльності, властиві даному ВНЗ, також істотно впливає його організаційна культура.

Ресурси, які має ВНЗ, відображені блоком «мікрооточення» – в основному це матеріально-технічні ресурси, соціально-економічні, інформаційні, часові. Ними визначається вся інфраструктура ВНЗ. Це і стан будівель, аудиторій, лабораторій, спортивних комплексів, гуртожитків тощо, це і оснащеність навчального процесу та науково-дослідної діяльності технічними засобами навчання, комп'ютерним обладнанням, бібліотечними та електронними інформаційними ресурсами, і все те, що безпосередньо оточує викладачів і студентів у стінах ВНЗ, і чим вони користуються. Фінансові та правові ресурси виявляються як можливість підтримання інфраструктури ВНЗ і як можливість забезпечення соціально-економічної та правової підтримки існування викладачів і студентів. Кадрові ж ресурси ВНЗ проявляються через потенціал науково-педагогічних кадрів ВНЗ і ефективність його використання.

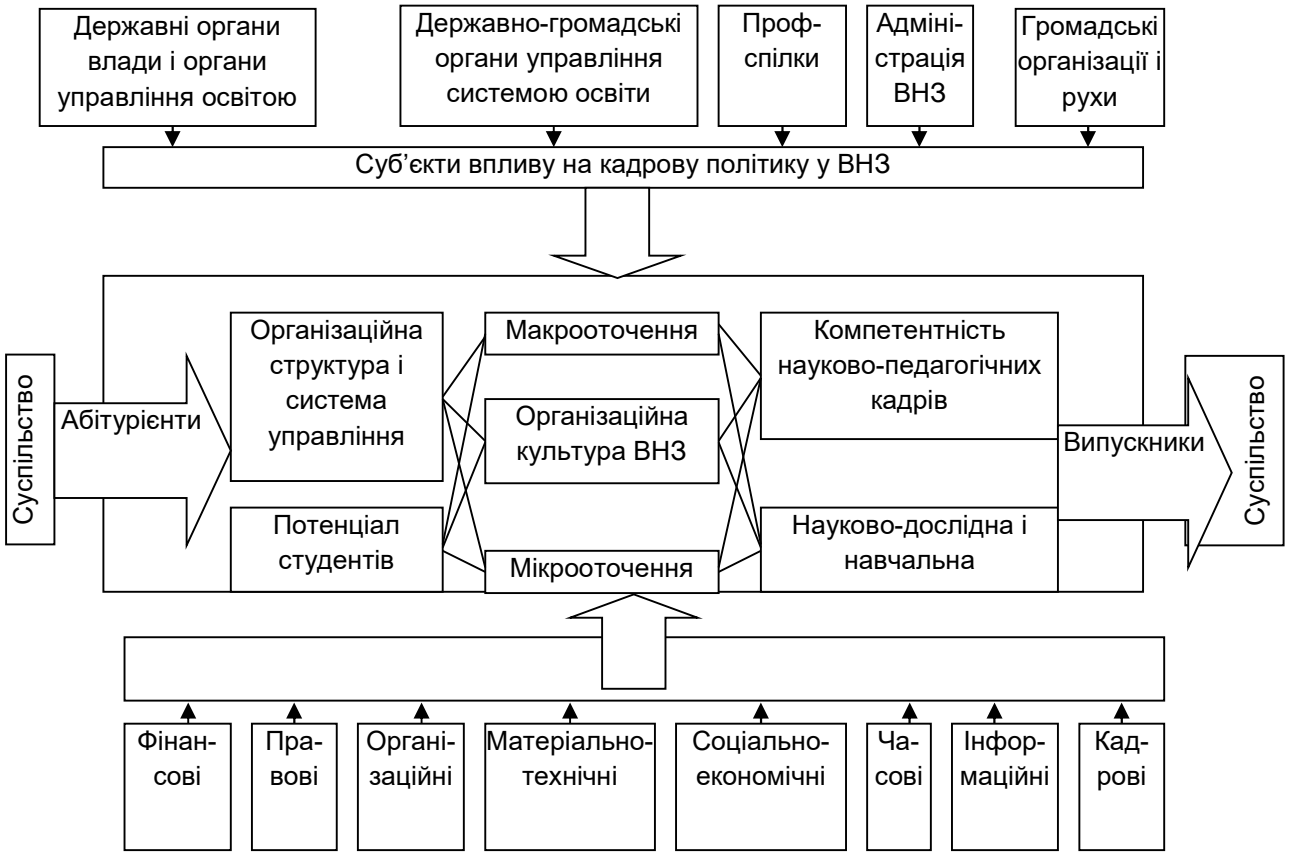

Рис. 3. Взаємозв'язок факторів, що формують середовище реалізації кадрового потенціалу ВНЗ

Під кадровим потенціалом ВНЗ ми розуміємо якісну характеристику науково-освітніх та науково-дослідницьких здібностей і можливостей кадрів ВНЗ до збереження, розширення та передачі наукових знань і технологій діяльності. При цьому кадровий потенціал відображає як готовність науково-педагогічного корпусу ВНЗ до виконання своїх функцій зараз, так і його можливості в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, наукової та педагогічної кваліфікації, практичного досвіду, якості та результативності діяльності, інноватівності та рівня мотивації, тобто можливості розвитку.

Розвиток науково-педагогічних кадрів ВНЗ позначається, насамперед, на якості діяльності і, меншою мірою, на її масштабах, оскільки розвиток пов'язаний з приростом знання. А це і є основна мета маркетингового управління ВНЗ і його науково-педагогічними кадрами – досягнення максимально можливої якості освітнього процесу та науково-дослідної діяльності у ВНЗ відповідно до вимог, що ставлять до ВНЗ споживачі.

Ґрунтуючись на викладеному вище розумінні суті управління кадрами ВНЗ, мету кадрової політики ВНЗ можна сформулювати так: формування, підтримання і стимулювання процесу цілеспрямованого збільшення компетентності і мотивації науково-педагогічних кадрів ВНЗ відповідно до його поточних і стратегічних маркетингових цілей на основі отримання достовірних даних.

Але в даний час замість управління кадрами у ВНЗ вирішуються лише обліково-реєстраційні завдання у рамках відділу кадрів, розрахунок навантаження професорсько-викладацького складу і формування штатного розкладу навчальним відділом. Незважаючи на існування процедури обрання на посаду за конкурсом, реально конкурс проходить досить формально і зводиться до виконання мінімальних вимог, необхідних для заняття тієї чи іншої посади. А всі заходи, які спрямовані на підвищення кваліфікації або мотивації науково-педагогічних кадрів ВНЗ, мають разовий несистемний характер. Тобто в більшості випадків кадрова політика ВНЗ носить пасивний або реактивний характер, коли здійснюється тільки контроль за симптомами негативного стану кадрів, причинами і ситуацією розвитку кризи, але при цьому відсутні обґрунтовані прогнози розвитку ситуації і засоби для впливу на неї. У той же час для проведення активної кадрової політики потрібна система постійного відстеження кадрової ситуації, прогнозування її розвитку, виявлення прихованих резервів розвитку кадрового потенціалу ВНЗ і розробки на основі одержуваних даних загальних для ВНЗ програм застережливого характеру, що підтримують і розвивають.

Для здійснення цього потрібна спеціальна служба маркетингового управління науково-педагогічним персоналом ВНЗ, яка взяла б на себе вирішення такого комплексу завдань:

– розробка концепції кадрової політики та відповідних їй методів управління розвитком кадрового потенціалу ВНЗ;

– аналіз кадрового потенціалу;

– підбір і розстановка персоналу;
– оцінка та атестація персоналу;
– адаптація персоналу;
– формування колективу;
– мотивація і розвиток персоналу.

Для вирішення даних завдань у наших подальших дослідженнях будуть розроблені показники оцінки рівня розвитку кадрового потенціалу у ВНЗ, ґрунтуючись на яких можна проводити аналіз поточної кадрової ситуації, формулювати критерії відбору та атестації кадрів, а також визначати напрями удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу ВНЗ і оцінювати ефективність застосовуваних форм і методів стимулювання ефективної діяльності викладачів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Богданов Ю. Н*. Мотивация персонала / Ю. Н. Богданов, Ю. В. Зорин, Д. А. Шмонин и др. // Методы менеджмента качества. – М., 2001. – № 11. – С. 14-19.
2. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2002. – 296 с.
3. *Виханский О. С.* Менеджмент: учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика, 2002. – 670 с.
4. *Гумилев Л. Н.* Этногенез и биосфера Земли – Л., 1990. – 704 с.
5. *Обеспечение* удовлетворенности работников. Теория и практика. // Методы менеджмента качества. – М.: 2001. – № 11. – С. 20-23.
6. *Управление* персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

Отримано: 21.05.2014