

УДК 331.101.262

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

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

АНОТАЦІЯ

Викладено результати структурно-функціонального аналізу системи управління кадровим потенціалом вищого навчального закладу.

Ключові слова: вищий навчальний заклад, кадровий потенціал, управління, персонал, професорсько-викладацький склад.

АННОТАЦИЯ

Изложены результаты структурно-функционального анализа системы управления кадровым потенциалом вуза.

Ключевые слова: высшее учебное заведение, кадровый потенциал, управление, персонал, профессорско-преподавательский состав.

ANNOTATION

The results of structural and functional analysis of the human resources management of the university.

Keywords: higher education, human resources, management, staff, teaching staff.

Аналіз сучасної літератури з управління кадрами дозволяє виділити такі основні завдання управління розвитком кадрового потенціалу [1 – 5]:

- підбір персоналу: аналіз інформації з ринку робочої сили, розрахунок потреби в кадрах, визначення моделей посад, конкурсний відбір персоналу;
- оцінка персоналу: оцінка потенціалу працівників, атестація кадрів;
- адаптація персоналу: адаптація молодих фахівців, наставництво та консультивання, розвиток людських ресурсів;
- навчання персоналу: планування розвитку персоналу, професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка;
- аналіз якості трудового життя, ступеня задоволення найважливіших особистих потреб через діяльність в організації, корегування умов праці, визначення та корегування морально-психологічного клімату в колективі;
- мотивація і стимулювання якості діяльності персоналу;
- забезпечення соціального розвитку організації: вивчення соціальної напруженості, розробка та координація соціальних програм, організація медичного обслуговування.

Ці завдання можуть бути об'єднані в такі функціональні підсистеми системи управління персоналом вищого навчального закладу (ВНЗ) як показано на рис.1.

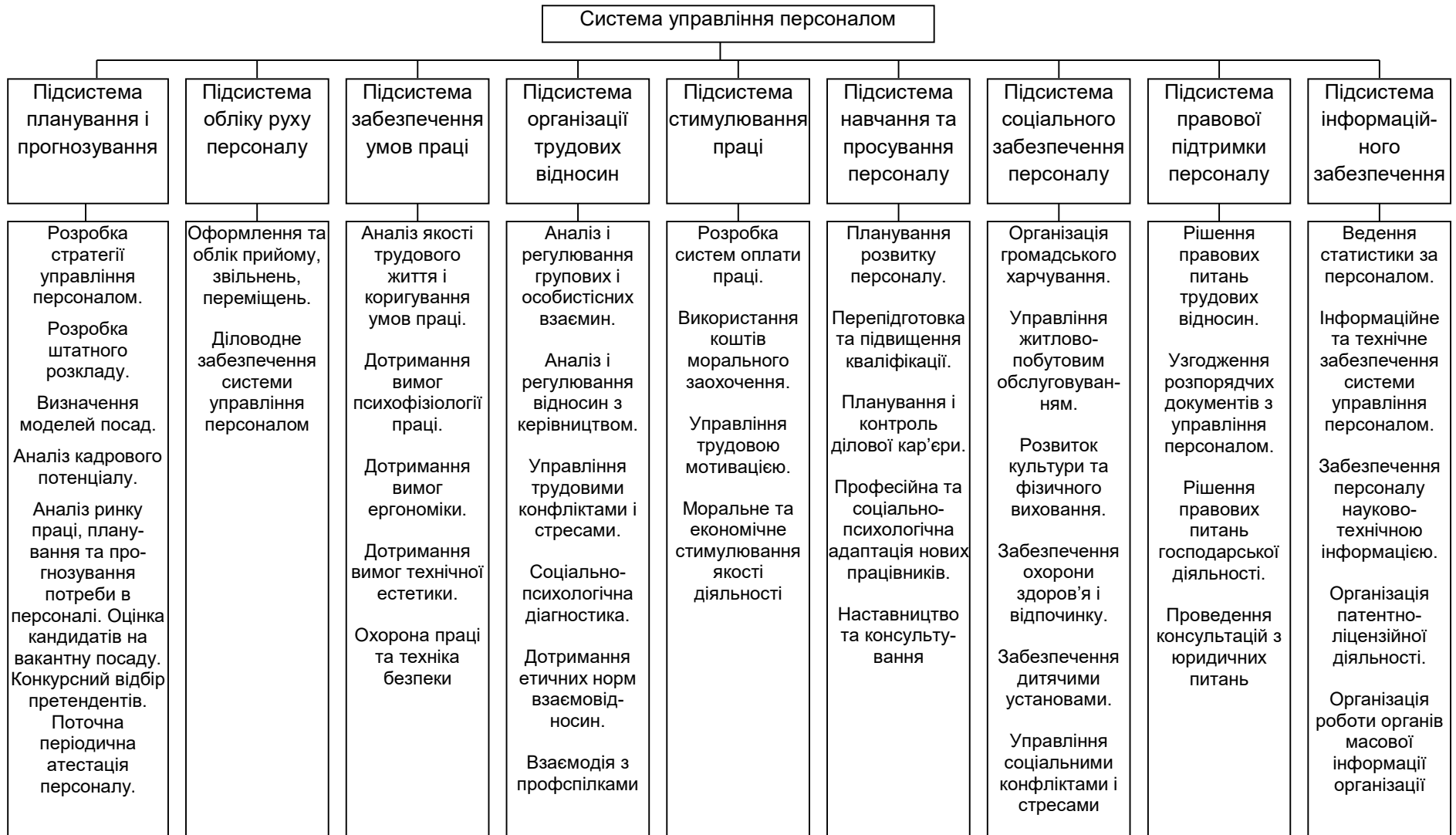


Рис. 1. Укрупнений склад функціональних підсистем системи управління персоналом ВНЗ

ВНЗ є складною ієрархічною соціальною системою. У процесі управління цією системою, зокрема розвитку кадрового потенціалу, беруть участь близько десятка різних підрозділів. Хоча в управлінні ВНЗ діє принцип єдиноначальності, велику роль відіграють колегіальні форми вироблення і ухвалення рішень, в яких бере участь практично весь професорсько-викладацький склад (ПВС) ВНЗ.

Вищим органом управління будь-якого ВНЗ є конференція представників колективу і тих, хто навчається у ВНЗ. Конференція розглядає і приймає Статут ВНЗ, зміни та доповнення до нього; розглядає і затверджує правила внутрішнього розпорядку; обирає ректора і вчену раду ВНЗ, наділяючи їх повноваженнями на здійснення загального керівництва ВНЗ. Цілями діяльності ради є вироблення пріоритетів і принципів розвитку ВНЗ, створення організаційного механізму для збереження і збільшення матеріальних ресурсів і кваліфікації співробітників та ефективної діяльності колективу.

Ректор здійснює безпосереднє керівництво ВНЗ і несе повну відповідальність за результати його діяльності, діє відповідно до законодавства від імені ВНЗ і представляє його під час взаємодії з державними органами та іншими організаціями та підприємствами. Ректор керує освітньою, науковою, виробничою, господарською та фінансовою діяльністю ВНЗ, він має сприяти зростанню престижу ВНЗ як навчального та наукового центру і нести відповідальність за вироблення стратегії діяльності ВНЗ, а також за збереження і розвиток його стратегічних ресурсів та академічних традицій.

Для вирішення функціональних завдань управління ВНЗ при ректорі створюється ректорат у складі проректора з навчально-методичної роботи, проректора з навчально-виховної роботи, проректора з наукової роботи, проректора з адміністративно-господарської роботи, проректора з міжнародних зв'язків тощо.

У сферах своєї відповідальності проректори курирують стан кваліфікації ПВС, навчально-допоміжного і наукового персоналу, студентів та слухачів; технічного забезпечення їх діяльності, бюджетів, потоків доходів і витрат підрозділів; сприяють встановленню відповідності між результатами діяльності підрозділів та їх матеріально-фінансовим забезпеченням; дотриманню справедливості у процесі розподілу ресурсів ВНЗ і заохочення співробітників та студентів.

Проректор з навчально-методичної роботи спрямовує й очолює діяльність ВНЗ у галузі базової професійної підготовки фахівців; державної атестації та акредитації ВНЗ у частині його освітньої діяльності; перепідготовки та підвищення кваліфікації ПВС та навчально-допоміжного складу ВНЗ; формування позабюджетних джерел фінансування ВНЗ за рахунок надання освітніх послуг.

Проректору з навчально-методичної роботи підпорядковується навчально-методичне управління, яке відповідає за організацію та координацію діяльності підрозділів ВНЗ щодо забезпечення навчального процесу. Воно сприяє діяльності факультетів і кафедр з питань складання штатного розкладу, розрахунку навантаження ПВС кафедр, а також конкурсного обрання ПВС та організації підвищення кваліфікації викладачів.

Проректор з навчально-виховної роботи спільно з проректором з навчально-методичної роботи координує роботу ВНЗ в галузі базової професійної підготовки фахівців. Керує роботою факультету довузівської підготовки та професійної орієнтації, приймальної комісії, підготовчих курсів, музею.

Проректору з наукової роботи, під керівництвом якого знаходиться безпосередня організація науково-дослідної та науково-виробничої діяльності ВНЗ, підпорядковуються управління науково-дослідних робіт, наукові інститути, центри та лабораторії, а також відділ аспірантури та докторантури, який організовує прийом на навчання, проведення конкурсних та атестаційних іспитів, а також навчання аспірантів і докторантів і є одним з основних в організації процесу відтворення науково-педагогічних кадрів ВНЗ.

Проректору з міжнародних зв'язків підпорядковується відділ з міжнародних зв'язків, що відповідає за організацію двостороннього та багатостороннього обміну студентами, аспірантами, докторантами, ПВС та науковим персоналом, проведення спільних наукових досліджень, конгресів, конференцій, симпозіумів, а також участь у міжнародних програмах удосконалення вищої і післядипломної освіти.

Проректору з адміністративно-господарської роботи підпорядковані господарське управління ВНЗ, управління громадського харчування і торгівлі, управління капітального будівництва, студентських містечок та здоров'я пунктів ВНЗ. Від ефективності функціонування цих управлінь залежить якість соціального забезпечення працюючих у ВНЗ. Додатково можна відзначити відділ безпеки праці та життєдіяльності, що підпорядковується безпосередньо ректору ВНЗ, у завдання якого входить забезпечення дотримання правил техніки безпеки у всіх підрозділах ВНЗ.

Відділ кадрів, юридичний і загальний відділи також підпорядковані безпосередньо ректору, хоча функціонально відносяться до адміністративного управління. Виділимо тут тільки відділ кадрів. Його завданнями є сприяння прийому на роботу ПВС, ведення особистих справ і трудових книжок, контроль за виконанням Кодексу законів про працю та інших законів України і внутрішніх наказів, що стосуються кадрів ВНЗ.

Крім перерахованих підрозділів, в управлінні ПВС ВНЗ беруть участь планово-фінансовий відділ і бухгалтерія. У їх віданні перебуває проектування штатного розкладу, облік його заповнення, розрахунок і контроль лімітів штатного розкладу за підрозділами, визначення порядку використання бюджетних та позабюджетних коштів, порядку укладення трудових договорів та контрактів, а також ведення розрахунку зарплати ПВС та інших виплат.

Також можна відзначити два колегіальні органи керівництва ВНЗ, які можуть впливати на формування стратегії розвитку кадрового потенціалу ВНЗ, зокрема, на кадрову політику ВНЗ – це нарада деканів і нарада завідувачів кафедр.

Основним навчально-науковим структурним підрозділом ВНЗ (факультету), що здійснює навчальну, методичну та науково-дослідну роботу з однієї або кількох споріднених спеціальностей, виховну роботу серед студентів, а також підготовку науково-педагогічних кадрів та підвищення їх кваліфікації, є кафедра.

Кафедра об'єднує ПВС та наукових працівників в одній або декількох тісно пов'язаних між собою галузях знань. Кафедра організовує і несе відповідальність за проведення визначеної навчальними планами і програмами навчальної, методичної та науково-дослідної діяльності. Також, спільно з іншими підрозділами ВНЗ, кафедра веде підготовку студентів, аспірантів і докторантів, бере участь у перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників

інших підприємств і організацій. Кафедра може мати статус випускаючої (відповідати за підготовку конкретної групи студентів з конкретної спеціальності) і невипускаючої (відповідати за викладання конкретної дисципліни)

Органом управління кафедрою є засідання кафедри, що проводиться під головуванням завідувача кафедри. Обов'язком завідувача кафедри є безпосереднє керівництво колективом кафедри з організації та вдосконалення навчальної, науково-дослідної, науково-методичної та виховної роботи, наукових досліджень за профілем кафедри, а також підготовки та підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів.

Завідувач кафедри в рамках штатного розкладу здійснює підбір кандидатур, їх подання на обрання за конкурсом, використання виділеного фонду заробітної плати та подання співробітників на звільнення. Він несе повну відповідальність перед ректоратом, вченою радою ВНЗ і вченою радою факультету за результати діяльності кафедри.

Відповідно до спеціальностей, за якими ведеться підготовка фахівців на кафедрах, вони об'єднуються в самостійні структурні підрозділи – факультети.

Таким чином, загальне керівництво такими структурними підрозділами як кафедри, лабораторії, кабінети, навчальні центри тощо з організації та вдосконалення навчальної, науково-дослідної, науково-методичної та виховної роботи, наукових досліджень за профілем факультету, підготовки та підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів, а також контроль за виконанням наказів і розпоряджень адміністрації ВНЗ покладається на декана факультету.

Основні документи, що регламентують управління науково-педагогічними кадрами ВНЗ представлено на рис. 2.

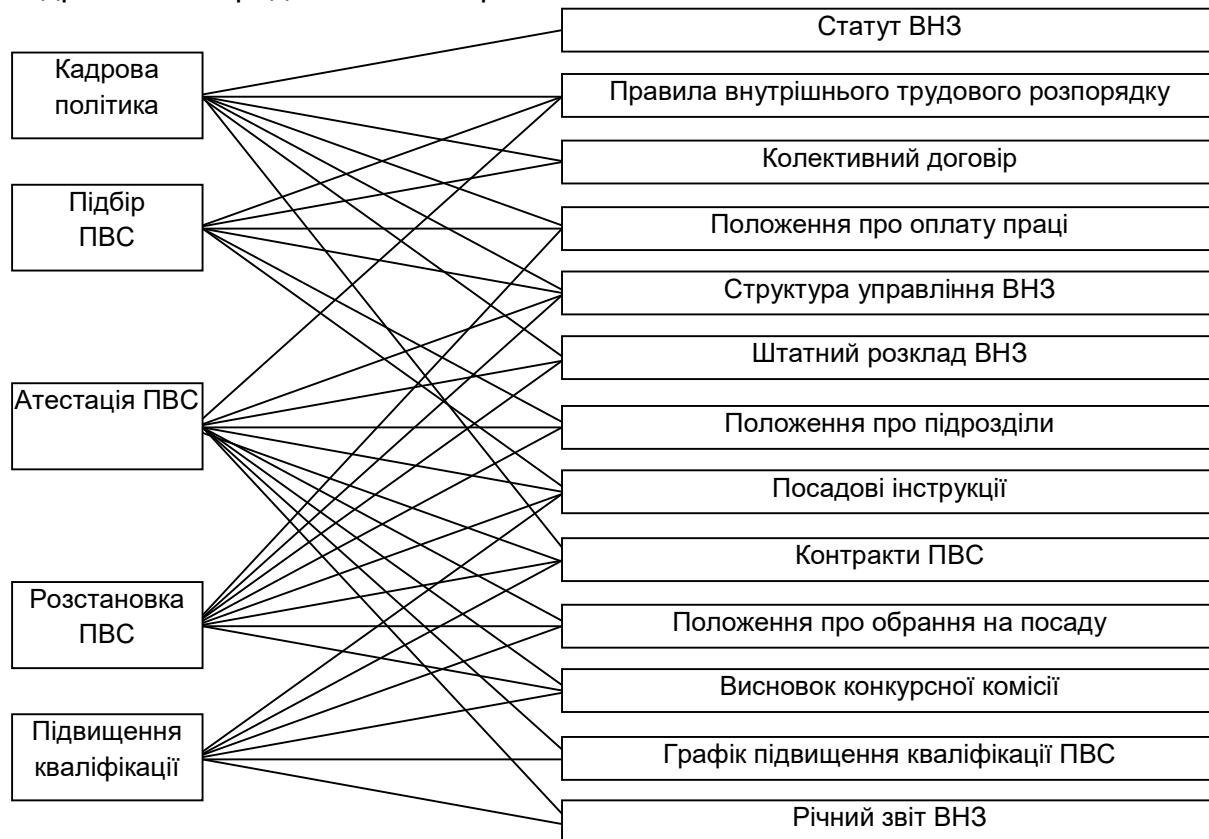


Рис. 2. Відображення основних завдань управління ПВС ВНЗ у нормативних документах

Статут – збірник правил, що регулюють діяльність ВНЗ, його взаємини з іншими організаціями та громадянами, права та обов'язки у сфері освітньої, наукової та господарської діяльності [1].

До 1990 року взаємовідносини адміністрації і працівників у ВНЗ регулювалися тільки Кодексом законів про працю і угодою з охорони праці. З 1990 року, після поширення на бюджетні організації статусу держпідприємства і отримання ВНЗ значної самостійності, у ВНЗ стали укладати колективні договори. Базою для їх укладання є закони України – Кодекс законів про працю, закон «Про освіту», закон «Про колективні договори і угоди», законодавство про професійні спілки.

Колективний договір у ВНЗ орієнтований на такі цілі:

- визначити основні правила внутрішніх взаємовідносин;
- визначити завдання соціально-економічного розвитку ВНЗ;
- підвищити рівень соціальної підтримки працюючих (робітників, учнів, пенсіонерів);
- регламентувати рівність суб'єктів соціально-трудова відносин;
- регламентувати умови праці і професійного вдосконалення працівників.

Оскільки колективний договір укладають колективні збори або збори представників, його висновок – це одна з форм участі працюючих у ВНЗ в управлінні.

Чисельність і кваліфікаційний склад науково-педагогічних кадрів ВНЗ визначається штатним розкладом, який, у свою чергу, прив'язаний до чисельності студентів (згідно з державним замовленням під час прийому на перший курс). Штатний розклад ув'язується зі зведеним розрахунком фонду оплати праці, розподілом посад ПВС за тарифно-кваліфікаційними розрядами. Управління штатним розкладом перебуває у веденні трьох служб: планово-фінансового відділу, навчального відділу та відділу кадрів [1].

Контролює, коригує штатний розклад підрозділів ВНЗ, а також щорічно представляє його на затвердження ректору ВНЗ планово-фінансовий відділ. Заповнення штатного розкладу конкретними працівниками (прийом, звільнення, вибір за конкурсом) веде відділ кадрів.

Якщо у конкретного працівника змінюється посада, то реалізується це тільки після попередньої зміни штатного розкладу – спочатку видається наказ на коригування штатного розкладу, а потім наказ про прийом (переведення) працівника на нову посаду.

Заміщення всіх посад науково-педагогічного персоналу у ВНЗ здійснюється за трудовим договором (контрактом), що укладається на строк до семи років. Укладенню контракту передують конкурсний відбір. Посади декана факультету, завідувача кафедри, керівника філії ВНЗ є виборними.

Під час обрання викладачів на посаду та присудження їм вченого звання, особисті справи викладачів повинні бути розглянуті вченою радою ВНЗ. По кожному з них має бути перевірено відповідність процедури підготовки особової справи та кваліфікації претендента нормативним вимогам відповідних законів і положень Міністерства освіти і науки, а також Положення про обрання викладачів на посаду та присудження їм вченого звання.

Організація процедури конкурсного заміщення посад здійснюється на засіданнях кафедр, після цього на радах відповідних факультетів та раді

ректорату. Також для детального розгляду особистих справ викладачів можливе створення спеціальної кадрової комісії, що діє згідно з Положенням, яке затверджується ректором ВНЗ. Усі рішення ухвалюються шляхом колективного обговорення кандидатур. Рішення рад факультетів виносяться на засідання вченої ради ВНЗ. Декани факультетів дають висновок про відповідність процедури підготовки особистих справ і кваліфікації кандидатів законодавчим вимогам, відзначаючи спірні ситуації і виділяючи особисті справи, які розглядаються в порядку винятку, а також формулюють рекомендації вченій раді ВНЗ, на якій ухвалюється остаточне рішення за результатами таємного голосування.

Формальними чинниками під час оцінювання кандидатів на вакантні посади можуть бути вік претендента, опубліковані ним праці за попередній період (5-7 років), підвищення кваліфікації, динаміка наукових та викладацьких результатів, суспільне визнання досягнень претендента і його потенційна перспективність.

Ми розглянули загальну структурно-функціональну схему управління науково-педагогічними (професорсько-викладацькими) кадрами ВНЗ, яку можна назвати традиційною для вищої школи. У рамках цієї моделі деякі функції управління кадрами задіяні не повністю або взагалі відсутні. Так, практично не виконується функція аналізу кадрового потенціалу ВНЗ, не проводиться прогнозування потреби в професорсько-викладацьких кадрах. Оцінка кандидатів на вакантну посаду, як і поточна періодична оцінка кадрів, проводиться досить формально. Недостатньо задіяні функції стимулювання і мотивації співробітників – до деякої міри вони враховані в підсистемах атестації та розстановки персоналу, але на практиці використовується або матеріальне заохочення (премії), або моральне заохочення (найчастіше у вигляді усної подяки), які за відсутності продуманої системи мотивації практично не є серйозними стимулами. В жодній з підсистем управління не розглядається функція професійної та соціально-психологічної адаптації молодих викладачів. Відсутність цих функцій істотно звужує можливості ВНЗ з використання принципів маркетингового управління, внаслідок чого ВНЗ може зіткнутися з проблемою втрати своїх позицій на ринку освітніх послуг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Васильев Ю. С.* Экономика и организация управления вузом: учебник. 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Лань, 2001. – 543 с.
2. *Васильев Ю. С.* Кадры и кадровая политика в высшей школе. – М.: 1991. – 148 с.
3. *Кибанов А.Я.* Стратегическое управление персоналом: учебно-практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 142 с.
4. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: учеб. пособие для вузов. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. – 148 с.
5. *Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учебное пособие / под ред. А. П. Егоршина.* – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 624 с.

Отримано: 15.06.2014