

УДК 378.09.69.007

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

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

АНОТАЦІЯ

Розкрито поняття категорії «кадровий потенціал» вищого навчального закладу, методичні засади його дослідження, а також основні принципи, завдання та оперативні заходи реалізації кадрової політики на сучасному етапі.

Ключові слова: *кадровий потенціал, дослідження, принцип, функція, управління, стратегія.*

АННОТАЦИЯ

Раскрыто понятие категории «кадровый потенциал» вуза, методические основы его исследования, а также основные принципы, задачи и оперативные меры реализации кадровой политики на современном этапе.

Ключевые слова: *кадровый потенциал, исследования, принцип, функция управления, стратегия.*

ANNOTATION

Disclosed the concept of the category "human potential" of the university, methodical basis of his research, as well as basic principles, objectives and operational measures of the human resources policy at the present stage.

Keywords: *human resources, research, the principle function of management strategy.*

Досліджуючи кадровий потенціал вищого навчального закладу (ВНЗ), необхідно з'ясувати зміст категорії «кадровий потенціал». У літературі, присвяченій проблемам економіки і управління, категорія «потенціал» зазвичай пов'язана з узагальненою, збиральною

характеристикою ресурсів керованої системи, прив'язаною до місця і часу.

Стосовно до ВНЗ його потенціал можна визначити як здатність комплексу людських і матеріальних ресурсів ВНЗ забезпечувати досягнення поставлених перед ним суспільно значущих наукових та освітніх цілей. Чим повніше відповідність між структурними та функціональними елементами ресурсів ВНЗ, тим вище потенціал і ефективність його функціонування. Уявлення про потенціал ВНЗ як про сукупну можливість його ресурсів у їх взаємозв'язку вимагає знання не тільки якісних і кількісних характеристик окремих ресурсів, але і показників, що описують діяльність ВНЗ в цілому, а також знання про наявні, але ще не використані ресурси.

Принципи управління та закономірності розвитку системи вищої освіти обумовлені особливостями цієї системи як соціальної системи і специфікою соціально-економічних відносин, що склалися в ній між суб'єктами освітньої діяльності.

Основу цієї системи складає спільна, цілеспрямована, творча діяльність людей з пошуку, збереження і передачі знань новим поколінням людей.

Вчені, розвиваючи методологію діяльнісного підходу до дослідження соціальних і економічних систем, доводять у своїх роботах, що атрибутом і властивістю такої діяльності є її системність, тобто будь-яка діяльність завжди цілеспрямована. Вона має структуру з мережею зв'язків між підсистемами та елементами і відповідний механізм організації в часі і просторі, що забезпечує стійкість цієї діяльності, а також тип і напрям її змін.

У системі вищої освіти як системі відповідної освітньої діяльності можна виділити певну структуру: мережа освітніх установ, системи міжособистісних і міжгрупових зв'язків, певні принципи регулювання та регламентації системи відносин, у тому числі економічних і т.п.

Цілі і засоби діяльності в системі вищої освіти як і будь-якої іншої діяльності вибираються під впливом певних ціннісних установок, частина з яких породжена специфікою діяльності у сфері вищої освіти.

Потенціал ВНЗ, виступаючи в єдності просторових і часових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин. По-перше, поняття «потенціал» відображає минуле, тобто оцінює сукупність властивостей, накопичених суб'єктами освітньої діяльності, що обумовлюють їх здатність до функціонування і розвитку. По-друге, поняттям «потенціал» характеризується сьогодення з точки зору

практичного застосування та використання наявних здібностей. Розглядаючи потенціал ВНЗ з цих позицій, слід мати на увазі, що поряд з реалізованими можливостями можуть бути і нереалізовані, що часто веде до зниження ефективності його функціонування. По-третє, потенціал орієнтований на розвиток (на майбутнє). У науковій та освітній діяльності її учасники не тільки реалізують свої наявні здібності, а й набувають нові сили і здібності. Представляючи собою єдність стійкого і мінливого станів, потенціал містить у собі в якості потенції елементи майбутнього розвитку ВНЗ.

Ядро потенціалу кожного ВНЗ – його кадровий потенціал, у якому проявляється якісна характеристика наукових та освітніх можливостей професорсько-викладацького персоналу (ПВП) цього ВНЗ.

Кадровий потенціал ВНЗ відображає не тільки підготовленість викладачів до виконання своїх функцій в даний момент, але і сукупність їх можливостей в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, наукової та педагогічної кваліфікації, практичного досвіду, ділової активності, якості діяльності (у тому числі результативності), професійної мобільності та інновативності, рівня мотивації. Саме за рівнем кадрового потенціалу судять про якість діяльності того чи іншого ВНЗ.

При такому розумінні кадрового потенціалу він повинен бути прийнятий в якості одного з центральних об'єктів управління у ВНЗ і системі вищої освіти в цілому.

Говорячи про кадровий потенціал ВНЗ як об'єкт управління, необхідно відзначити, що його істотні властивості виявляються тільки в динаміці. При статичному підході, одномоментному його спостереженні поняття «кадровий потенціал» позбавляється своєї субстанції і зливається з поняттям «кадри». При цьому важливо мати на увазі, що якщо при оцінці динаміки кадрового потенціалу ВНЗ відсутній адекватний критерій якісної його зміни, то можна вчинити, принаймні, дві помилки:

- прийняти практично застійний ВНЗ за той, що розвивається;
- не помітити великих якісних зрушень у діяльності ВНЗ, які не відбиваються об'ємними показниками його діяльності.

Аналіз сучасної літератури, присвяченої економіці праці та управління персоналом, дозволяє виділити наступні завдання, пов'язані з розвитком кадрового потенціалу тієї чи іншої організації, в тому числі ВНЗ:

- підбір персоналу: аналіз інформації про ринок робочої сили,

розрахунок потреби в кадрах, визначення кваліфікаційних характеристик посад, конкурсний відбір персоналу;

– оцінка персоналу: оцінка трудового потенціалу працівників, атестація кадрів;

– адаптація персоналу: адаптація молодих фахівців, наставництво та консультування, 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, вдосконалення умов праці, визначення та коригування морально-психологічного клімату в колективі;

– мотивація і стимулювання діяльності персоналу;

– забезпечення соціального розвитку організації: вивчення причин соціальної напруженості, розробка та координація соціальних програм, організація медичного обслуговування.

Ці завдання можуть бути об'єднані у функціональні блоки системи управління персоналом ВНЗ.

Хоча в управлінні ВНЗ діє принцип єдиноначальності, велике місце в ньому належить колегіальним формам розробки і прийняття рішень, в яких бере участь практично весь професорсько-викладацький персонал ВНЗ.

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

Для вирішення функціональних завдань управління ВНЗ при ректорові створюється ректорат у складі першого проректора, проректора з навчальної роботи, проректора з наукової роботи, проректора з адміністративно-господарської роботи, проректора з економічних зв'язків, проректора з міжнародних зв'язків та ін. У сфері своєї відповідальності кожен з проректорів курирує ті чи інші аспекти діяльності викладачів і співробітників ВНЗ.

Науково-дослідна рада як постійно діюча комісія ради ВНЗ

покликана сприяти розвитку та повному використанню наукового потенціалу колективу, досягнення єдності наукового і навчального процесів і росту кваліфікації професорсько-викладацького та наукового персоналу. Іншою постійно діючою комісією ради ВНЗ є методична рада, що відповідає за рівень методичного забезпечення навчального та наукового процесів у 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 професорсько-викладацького персоналу, ведення особових справ та трудових книжок, контроль за виконанням Трудового кодексу, інших законів і наказів, що стосуються кадрів.

Крім перерахованих підрозділів, у процесі управління професорсько-викладацькими кадрами ВНЗ беруть участь планово-фінансовий відділ і бухгалтерія. У їх віданні перебуває проектування штатного розпису, облік його заповнення, розрахунок і контроль лімітів штатного розкладу по підрозділах, визначення порядку використання бюджетних та позабюджетних коштів, порядку укладення трудових договорів та контрактів, а також розрахунок зарплати професорсько-викладацького персоналу та інших виплат.

Основними документами, що регламентують управління науково-педагогічними кадрами ВНЗ, є: статут ВНЗ, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, положення про доплати та матеріальне заохочення, положення про штатний розпис, положення про додаткові освітні послуги, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції.

До 1990 р. взаємини адміністрації і працівників ВНЗ регулювалися тільки Кодексом законів про працю і угодою з охорони праці. З 1990 р., після поширення на бюджетні організації статусу держпідприємства та отримання ВНЗ значної самостійності, у ВНЗ стали застосовувати колективні договори. Базою для складання колективного договору є закони України – Трудовий кодекс, закони «Про освіту», «Про колективні договори і угоди», законодавство про професійні спілки.

Які ж основні принципи і завдання кадрової політики та кадрової роботи у ВНЗ на сучасному етапі? Сьогодні в якості основних принципів кадрової політики у сфері вищої освіти необхідно прийняти:

– наступність у передачі педагогічної культури, науково-методичного досвіду і професійної компетентності українського

академічного співтовариства від старшого покоління викладачів новому поколінню;

- випереджаючий і упереджувальний характер кадрової політики, побудованої на реальній комплексній оцінці і системному прогнозуванні потреби освітніх установ у професійних кадрах викладачів і менеджерів;

- непорушне дотримання академічних свобод викладачів і прав автономії ВНЗ у вирішенні кадрових питань. При цьому автономія не повинна використовуватися керівництвом ВНЗ як привід для обмеження академічних прав і свобод викладачів;

- прозорість прав і обов'язків всіх суб'єктів кадрових відносин, методів організації та контролю їх діяльності, чітко вбудованих в загальний цикл управління системою освіти на кожному її рівні;

- домінування державно-громадських, колегіальних процедур оцінки якості діяльності викладачів та адміністраторів системи вищої освіти на основі суворих кількісних показників їх роботи;

- створення у ВНЗ умов праці, що забезпечують можливість виконання викладачами своїх професійних завдань і в максимальній мірі сприяють їх ефективної діяльності;

- правовий і соціальний захист персоналу ВНЗ, забезпечення законності та соціальної справедливості у вирішенні кадрових питань.

Впровадження сучасної концепції кадрової політики у сфері вищої освіти вимагає розширення спектру управлінських впливів на всіх рівнях управління системою вищої освіти: державному, галузевому, регіональному, муніципальному і на рівні ВНЗ, та їх координації.

Управлінські впливи на державному рівні полягають у створенні законодавчого, організаційного та економічного забезпечення модернізації кадрового потенціалу ВНЗ з урахуванням пріоритетів в економічній, культурній та науково-технічній політиці держави, в утвердженні цільових державних програм, спрямованих на розвиток наукових досліджень та освітньої діяльності ВНЗ, у прийнятті міжурядових угод, що сприяють процесам інтеграції української освіти зі світовою освітньою системою.

Управлінські впливи на галузевому рівні являють собою сукупність заходів міністерств і відомств, у підпорядкуванні яких знаходяться різні ВНЗ, пов'язаних із забезпеченням умов для якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників регіональних органів управління освітою, керівників ВНЗ, професорсько-викладацького персоналу, працівників кадрових служб, а

також пов'язаних з розвитком системи матеріального та морального стимулювання ефективної діяльності всіх категорій працівників сфери освіти.

Управлінські впливи на регіональному та муніципальному рівнях повинні забезпечувати стійку взаємодію ВНЗ з регіональними органами управління освітою, з підприємствами та організаціями відповідного регіону, послідовний розвиток та ефективне використання інтелектуальних ресурсів регіону.

Управлінські впливи на рівні ВНЗ повинні створювати у ВНЗ таке кадрове середовище, яке дозволяє виконувати його соціокультурні, науково-технічні та економічні функції на суспільно значущому рівні.

Діяльність ВНЗ щодо реалізації кадрової політики складається з двох складових – стратегічної та оперативної. До питань стратегії управління немає однозначних підходів.

Стратегічна складова пов'язана з вирішенням глобальних, довгострокових, принципово нових завдань. На формування довгострокової кадрової стратегії ВНЗ здійснюють безпосередній вплив такі зовнішні і внутрішні фактори:

- цілі та завдання освітньої установи, сформульовані в концепції його розвитку, стан ринку інтелектуальної праці на території даного регіону;
- імідж даного ВНЗ в очах потенційних і діючих викладачів, учнів і їх батьки;
- фінансові можливості конкретного ВНЗ;
- ступінь професійної компетентності та педагогічної майстерності викладачів, які працюють у цьому ВНЗ.

На розробку кадрової стратегії можуть вплинути і фактори суб'єктивного характеру, наприклад розуміння ролі кадрової політики та специфіки принципів і методів управління у сфері освіти керівником даного ВНЗ, статус керівника кадрової служби та ін.

До складу основних оперативних заходів щодо реалізації кадрової політики на рівні ВНЗ входять:

- визначення кількісних і якісних параметрів кадрового складу ВНЗ;
- вдосконалення штатної структури ВНЗ і розподілу навчального навантаження між викладачами;
- формування корпоративної культури ВНЗ;
- структурування та планування витрат на персонал;
- створення системи матеріального та морального стимулювання

розвитку педагогічної майстерності викладачів;

- підвищення кваліфікації персоналу, в тому числі в галузі сучасних інформаційних технологій;
- кадровий моніторинг;
- професійна адаптація викладачів і співробітників;
- встановлення довгострокових зв'язків з вітчизняними і зарубіжними партнерами для інформаційного обміну та творчої взаємодії;
- формування кадрового резерву ВНЗ;
- забезпечення виконання техніки безпеки та норм охорони праці працівників освітньої установи;
- створення механізмів і реалізація цільової соціальної підтримки працівників освітньої установи;
- ефективне забезпечення оперативної кадрової роботи.

Зважаючи на значимість і складності процесу управління розвитком кадрового потенціалу ВНЗ модернізація кадрової політики та кадрової роботи у ВНЗ повинна починатися з формування та запуску системного комплексу процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. А для цього необхідна адекватна об'єкту управління інформаційна база.

Сучасний підхід до управління ВНЗ вимагає спеціально організованої, налагодженої і вдосконалюючої технології його інформаційного забезпечення. Однією з таких технологій є моніторинг.

Список літератури:

1. *Некрасов В. Н.* Организационное развитие и управление: Методическая разработка / В. Н. Некрасов. – Ижевск: Изд-во УдГУ, 1995. – 59 с.
2. *Томсон А. А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. *Шахова В. А.* Кадровый потенциал системы управления / В. А. Шахова. – М.: Изд-во МГУ, 1985. – 216 с.
4. *Селянская Г. Н.* Структурно-функциональный анализ системы управления развитием кадрового потенциала вуза / Г. Н. Селянская // Модернизация российского образования: проблемы управления и экономики. Сборник статей. – М.: Ин-т управления образованием РАО, 2002. – С. 43-52.

Отримано: 05.04.2013