

УДК 351.82.332.85.06

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.19>**І. В. Курисько**здобувач навчально-науково-виробничого центру
Національного університету цивільного захисту України

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗА ПІДТРИМКИ ДЕРЖАВИ

У статті проаналізовано тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти за підтримки держави. Зокрема, виділено ключові напрями реалізації кадрової політики різних закладів вищої освіти, такі як: удосконалення форм професійного розвитку; застосування сучасних програм просування по службі; залучення й утримання молодих фахівців; установлення об'єктивних та всебічних критеріїв ефективності праці; впровадження сучасних технологій оцінки професорсько-викладацького складу і якості кадрової політики закладу вищої освіти; формування цілісної системи заохочень і стимулів; розвиток затребуваності нових компетенцій професорсько-викладацького складу; створення нової технології оцінки професорсько-викладацького складу тощо. Виокремлено основні тенденції розвитку кадрової політики закладів вищої освіти, зокрема, зосередженість на певних функціях: переосмислення змісту кадрової політики внаслідок зміни поглядів на професію викладача, цінності життя і праці; розуміння необхідності грамотного менеджменту в рамках кадрової роботи; формування нових мотивів праці професорсько-викладацького складу: до інноваційного розвитку, ініціативи, лідерства й самонавчання; формування диференційованих кадрових політик залежно від типу закладу вищої освіти, оформлених інституційно; поєднання в кадровій політиці академічних і підприємницьких цінностей, формування елементів нової професійної культури; перехід від погодинного планування «другої половини дня» до планування за цілями тощо. Ідентифіковано слабкі місця в кадровій політиці закладів вищої освіти: обмежені можливості в забезпеченні закладів вищої освіти необхідними трудовими ресурсами відповідно до стратегії; складнощі з формуванням нової внутрішньоорганізаційної культури, яка стимулює досягнення поставлених цілей, сприйняття й поділ нових результатів діяльності; процеси централізації-децентралізації управління персоналом і прийняття рішень щодо професорсько-викладацького складу; зміст діяльності деяких підсистем системи управління персоналом не відповідає вимогам зовнішнього середовища; пошук рішень у межах кадрової політики часто пов'язаний з інтуїцією чи копіюванням тощо.

Ключові слова: розвиток кадрового потенціалу, державна підтримка, заклади вищої освіти, реалізація кадрової політики.

Постановка проблеми. В сучасних умовах адміністрація закладів вищої освіти стоїть перед вирішенням таким питання: як організувати ресурси, зміст і технології в контексті поставлених завдань. Аналіз практик дозволяє окреслити позиції професійного співтовариства – як формування загальної стратегії щодо професорсько-викладацького складу, так і щодо специфічності використання різних інструментів й оцінки результатів, до яких воно призвело. Аналіз практик необхідний ще і для того, щоб сформувати відтворення кадрової структури закладів вищої освіти на основі об'єднання ресурсів,

а також формування спільного бачення розвитку у всіх зацікавлених учасників інституційних змін. Усе вищезазначене зумовлює актуальність і необхідність проведення поточного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток кадрової політики закладів вищої освіти досить часто є предметом дослідження багатьох вітчизняних і закордонних учених, зокрема, таких як: О.С. Ключко [1], Ф.Л. Перепадя [2], В.В. Прядко, М.І. Пірен [3] тощо.

Однак проблематика державної підтримки розвитку кадрової політики закладів вищої освіти в Україні все ще є актуальною та недостатньо дослідженою.

Мета статті – аналіз тенденцій розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти за підтримки держави.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- виділення ключових напрямів реалізації кадрової політики різних закладів вищої освіти;
- виокремлення основних тенденцій розвитку кадрової політики закладів вищої освіти;
- ідентифікація слабких місць у кадровій політиці закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу.

В цілому, у процесі управління закладами вищої освіти активно впроваджуються інструменти, які базуються на результатах роботи з адаптації кращих практик і технологій управління персоналом. Університету недостатньо шаблонної кадрової роботи, необхідно переходити до інноваційного управління персоналом. За такої умови адміністратори закладів вищої освіти, визнаючи існування нових проблем, не згадують про радикально нові підходи до їх вирішення. Один із найважливіших напрямів змін – відмова від звичного способу поведінки професорсько-викладацького складу, який полягає у стабільному отриманні доходу з уже наявного знання.

Структура кадрової політики кожного закладу вищої освіти досить складна, часто непросто віднести її до якогось конкретного типу, а також однозначно визначити її спрямованість і цілі. Набагато важливіше бачити, наскільки вона відповідає завданням закладу вищої освіти, а також відповідає етапу його розвитку і ступеню адаптації до змін, проголошеної місії. Переважні типи кадрової політики, які використовуються в сучасних умовах, – це превентивна або активна кадрова політика як раціонального, так й авантюристичного підвидів. Формується множинність поглядів на напрями кадрової політики за достатньої єдності поглядів на її завдання. Поле практик досить однорідне, за винятком університетів, котрі входять до особливих груп.

Аналіз практик кадрової політики може бути систематизовано на основі виділених стратегій кадрової роботи. Таким чином,

можна виділити такі основні напрями реалізації кадрової політики різних закладів вищої освіти.

1. Удосконалення форм професійного розвитку.
2. Застосування сучасних програм просування по службі.
3. залучення й утримання молодих фахівців.
4. Установлення об'єктивних та всебічних критеріїв ефективності праці.
5. Впровадження сучасних технологій оцінки професорсько-викладацького складу і якості кадрової політики закладу вищої освіти.
6. Формування цілісної системи заохочень і стимулів.
7. Розвиток затребуваності нових компетенцій професорсько-викладацького складу.
8. Створення нової технології оцінки професорсько-викладацького складу.
9. Вдосконалення рейтингових систем через виділення укрупнених груп показників.
10. Розвиток команд.
11. Розвиток систем заробітної плати у зв'язку з показниками результативності. Організація селективного прийому на роботу.
12. Визнання та винагорода професорсько-викладацького складу з високими результатами науково-педагогічної діяльності [1; 3].

Водночас необхідно зазначити, що нові практики стають найчастіше результатом зовнішнього тиску і способом досягнення необхідних результатів або для збереження статусу закладу вищої освіти, або для відповідності критеріям ефективності під час проходження моніторингу. Але таким чином заклади вищої освіти вибирають ефективні рішення, а не просто нестандартні.

Проте необхідно погодитися, що інноваційні процеси, які проходять у закладах вищої освіти, зокрема, пов'язані з кадровою політикою й не приводять до значного освітнього прогресу, а, швидше, компенсують відставання в системі освіти. Ці процеси характерні для більшості закладів вищої освіти, однак вони відрізняються за своїми темпами. Незважаючи на те, що низці

компонентів системи вищої освіти даються позитивні оцінки, серйозні зміни в них малопомітні. Говорити про певні закономірності у виборі різних елементів кадрової політики, а також щодо кадрової політики як стратегії або культури поки складно. Кадрова політика поки що розглядається швидше як інструмент і спосіб дій.

На основі осмислення практик можна виділити основні тенденції розвитку кадрової політики закладів вищої освіти. Вони охоплюють усі ключові елементи стратегії роботи з персоналом: забезпечення ресурсами, його розвиток і винагорода.

1. Зосередженість на певних функціях: адаптація, найм (зокрема міжнародний), домовленості про зарплату, стимулювання зростання продуктивності праці, оцінка результативності праці, цільова мотивація різних категорій професорсько-викладацького складу.

2. Розробка ефективного контракту, який передбачає рівень оплати праці, що дозволяє зосередитись на академічній діяльності, не відволікаючись на підробітки. Забезпечення випереджаючого зростання стимулюючих надбавок.

3. Упровадження системи контролю з боку адміністрації закладу вищої освіти за результатами роботи свого співробітника.

4. Переосмислення змісту кадрової політики внаслідок зміни поглядів на професію викладача, цінності життя і праці.

5. Розуміння необхідності грамотного менеджменту в рамках кадрової роботи.

6. Формування нових мотивів праці професорсько-викладацького складу – до інноваційного розвитку, ініціативи, лідерства й самонавчання.

7. Формування диференційованих кадрових політик залежно від типу закладу вищої освіти, оформлених інституційно.

8. Поєднання в кадровій політиці академічних і підприємницьких цінностей, формування елементів нової професійної культури.

9. Перехід від погодинного планування «другої половини дня» до планування за цілями.

10. Організаційне оформлення кадрової політики через прийняття відповідних

документів та організацію внутрішньоуніверситетських служб для її здійснення.

11. Включення питань кадрової політики до програм стратегічного розвитку закладів вищої освіти.

12. Створення принципово нової системи підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу. Використання різних форм перепідготовки безпосередньо в закладах вищої освіти або в міжвузівських комплексах з урахуванням специфіки їх викладацького контингенту, бачення завдань і проблем, прагнення до формування стабільної конкурентної переваги для працівника.

13. Форсування програм академічного розвитку, що особливо характерно для дослідницьких університетів [1; 2].

До слабких місць у кадровій політиці закладів вищої освіти можна віднести такі:

1. Обмежені можливості в забезпеченні закладів вищої освіти необхідними трудовими ресурсами.

2. Складнощі з формуванням нової внутрішньоорганізаційної культури, яка стимулює до досягнення поставлених цілей.

3. Процеси централізації-децентралізації в управлінні персоналом і прийняття рішень щодо професорсько-викладацького складу.

4. Зміст діяльності деяких підсистем системи управління персоналом не відповідає вимогам зовнішнього середовища (стимулювання окремих видів діяльності, розвиток, найм).

5. Пошук рішень у межах кадрової політики часто пов'язаний з інтуїцією чи копіюванням.

6. Відсутність практики залучення співробітників до розробки та реалізації кадрової політики.

7. Недолік повноважень і невизначеність місця служби управління персоналом у структурі закладу вищої освіти.

8. Недостатність нових технологій роботи з персоналом [2; 3].

У цілому, більшість дослідників підкреслює необхідність нової кадрової політики для закладів вищої освіти. Ілюстрацією цього стають процеси внесення змін у діяльність зі стратегічного управління професорсько-викладацьким складом.

Висновки і пропозиції. Результатом проведеного дослідження стали такі висновки:

1. Виділено ключові напрями реалізації кадрової політики різних закладів вищої освіти: вдосконалення форм професійного розвитку; застосування сучасних програм просування по службі; залучення й утримання молодих фахівців; установлення об'єктивних та всебічних критеріїв ефективності праці; впровадження сучасних технологій оцінки професорсько-викладацького складу і якості кадрової політики закладу вищої освіти; формування цілісної системи заохочень і стимулів; розвиток затребуваності нових компетенцій професорсько-викладацького складу; створення нової технології оцінки професорсько-викладацького складу тощо.

2. Виокремлено основні тенденції розвитку кадрової політики закладів вищої освіти, а саме – зосередженість на певних функціях: переосмислення змісту кадрової політики внаслідок зміни поглядів на професію викладача, цінності життя і праці; розуміння необхідності грамотного менеджменту в рамках кадрової роботи; формування нових мотивів праці професорсько-викладацького складу (до інноваційного розвитку, ініціативи, лідерства й самонавчання); формування диференційованих кадрових політик залежно від типу закладу вищої освіти, оформлених інституційно; поєднання в кадровій політиці академічних і підприємницьких цінностей, формування елементів нової професійної культури; перехід від погонного планування «другої половини дня» до планування за цілями тощо.

3. Ідентифіковано слабкі місця в кадровій політиці закладів вищої освіти: обмежені можливості в забезпеченні закладів вищої освіти необхідними трудовими ресурсами відповідно до стратегії; складнощі з формуванням нової внутрішньоорганізаційної культури, яка стимулює досягнення поставлених цілей, сприйняття й поділу нових результатів діяльності; процеси централізації-децентралізації управління персоналом і прийняття рішень щодо професорсько-викладацького складу; зміст діяльності деяких підсистем системи управління персоналом не відповідає вимогам зовнішнього середовища; пошук рішень у межах кадрової політики часто пов'язаний з інтуїцією чи копіюванням тощо.

Список використаної літератури:

1. Крючко О.С. Кадрова політика як складова ефективного розвитку підприємств торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2010. № 4(3). С. 218–220.
2. Перепадя Ф.Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації.* 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48.
3. Прядко В.В., Пірен М.І. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2015. № 3. С. 78–84.
4. Dombrovska, S., Shvedun, V., Streltsov, V., & Husarov, K. (2018). The prospects of integration of the advertising market of Ukraine into the global advertising business. *Problems and Perspectives in Management*, 16(2), 321.

Kurysko I. The trends of development of personnel potential of higher education institutions with assistance of the state

The trends of development of personnel potential of higher education institutions with assistance of the state are analysed in the article. In particular, the following key directions of realization of personnel policy of different higher education institutions are allocated: improvement of forms of professional development; application of modern programs of promotion; attraction and deduction of young specialists; establishment of objective and comprehensive criteria of work efficiency; implementation of modern technologies of assessment of faculty and quality of personnel policy of higher education institution; formation of a complete system of encouragement and incentives; development of demand of new competences of faculty; creation of new technology of assessment of faculty, etc. The following top trends of development of personnel policy of higher educational institutions are allocated: focus on certain functions: reconsideration of content of personnel policy owing to change of views of a teaching profession, values of life and work; understanding

of need of competent management within personnel work; formation of new motives of work of the faculty; innovative development, leadership and self-training; formation of the differentiated personnel policy depending on the type of higher education institution; combination in personnel policy of academic and enterprise values, formation of elements of new professional culture; transition from hourly planning of "the second half of day" to planning behind the purposes, etcetera. The following weak points in personnel policy of higher educational institutions are identified: limited opportunities in providing of higher education institutions with necessary human resources according to strategy; difficulties with formation of new intra organizational culture that stimulates achievements of goals, perception and division of new results of activity; processes of centralization and decentralization of human resource management and making decisions on the faculty; content of activity of some subsystems of a personnel management system does not conform to requirements of the external environment; finding solutions within personnel policy is often connected with an intuition or copying, etcetera.

Key words: *personnel potential development, state support, higher education institutions, personnel policy realization.*