

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ Г. С. СКОВОРОДИ

ПЕДАГОГІКА ТА ПСИХОЛОГІЯ

Збірник наукових праць
Випуск 57

За загальною редакцією:
академіка І. Ф. Прокопенка,
д-ра пед. наук, професора С. Т. Золотухіної

Харків-2017

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ В АСПЕКТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

© Резван О. О., 2017

<http://orcid.org/0000-0002-7371-3605>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.843311>

У статті представлено проблему стратегії кадрової політики сучасного університету. Визначено фактори, які обумовлюють загальну стратегію розвитку університету.

Визначено, що основною концепцією кадрової стратегії університету є залучення та збереження найбільш професійних кадрів.

Виокремлено фактори, що впливають на кадрову політику ВНЗ: близькість подібних за профілем ВНЗ; чисельність професорсько-викладацького складу відповідно до кількості студентів; відсоток викладачів-пенсійного віку; корпоративна політика університету; мобільність абітурієнтів (їхня орієнтованість на навчання у закордонних ВНЗ); демографічна ситуація у регіоні.

Визначено, що за умови перспективи об'єднання університету із спорідненим вишем у кадровій політиці слід орієнтуватись на зменшення чисельності адміністративного та викладацького складу шляхом об'єктивної санації згідно із проведенням попереднього аудиту кадрів, основою якого може стати аналіз професійної активності викладачів.

Ключові слова: *кадрова політика, університет, стратегічний менеджмент, аудит кадрів, санація, професійна активність викладача.*

Резван О. А. Проблемы стратегического менеджмента современного университета в аспекте кадровой политики.

В статье представлена проблема стратегии кадровой политики современного университета. Определены факторы, обуславливающие общую стратегию развития университета.

Определена основная концепция кадровой стратегии университета – привлечение и сохранение наиболее профессиональных кадров.

Выделены факторы, влияющие на кадровую политику вузов: близость подобных по профилю вузов; численность профессорско-преподавательского состава соответственно численности студентов, процент преподавателей пенсионного возраста; корпоративная политика университета; мобильность абитуриентов (их ориентированность на обучение за границей); демографическая ситуация в регионе.

Определено, что при объединении университета с близким по профилю вузом в кадровой политике следует ориентироваться на уменьшение

численности административно-преподавательского состава путем объективной санации соответственно проведению предварительного аудита кадров, основой которого может стать анализ профессиональной активности преподавателей.

Ключевые слова: кадровая политика, университет, стратегический менеджмент, аудит кадров, санация, профессиональная активность преподавателя.

Rezvan O. Problems of strategic management of modern university are in aspect of skilled policy.

The article presents the problem of modern university personnel policy. Certainly factors which stipulate general strategy of development of university: external (conception of national community (at the level of legislation), level of financing, level of providing the university by budgetary places, regional environment) and internal (corporate policy of university, activity of trade unions, skilled potential, material and technical base and base of practices, social level of students).

Certainly, that basic conception of skilled strategy of university is bringing in and maintainance of the most professional shots.

Certainly factors which influence on the skilled policy of university are selected: a closeness of similar is on the type of vnz; a quantity of teaching staff composition is in accordance with the amount of students; percent of retired teacher; corporate policy of university; mobility of university entrants (the their oriented is to the studies in overseavnz); a demographic situation is in a region.

Grounded, that authenticity perspective at association of university with alike on a type other universities stipulates the strategic planning of diminishing of quantity of administrative and teaching composition an university.

The lead through of audit of shots as way of objectivity of sanitation is presented. Certainly, that the noted procedure can be realized through the analysis of professional activity of teachers (rating).

In accordance with normative state documents certainly criteria of lead through of rating of professional activity of teachers of university, from which it is presented basic as: quality and amount of scientific and educational and methodical publications; scientific activity (guidance by the advanced studies of students and graduate students, robot, in state commissions, participating in attestation of shots); participating is in preparation of students to the competitive measures.

Key words: skilled policy, university, strategic management, audit of shots, sanitation, professional activity of teacher.

Актуальність проблеми. У сучасному економічному просторі освітні установи діють в умовах ринку, що вимагає від керівників вибудовувати стратегію й тактику надання конкурентоспроможних освітніх послуг. З переходом від моделі «закритої організації» до моделі «відкритої організації»,

яка була проголошена в другій половині XX століття освітні установи отримали певну частку незалежності від держави, зокрема фінансової, що дозволило вибудовувати особливі орієнтири у внутрішній політиці закладу, надаючи кожному із них неповторності, індивідуальності в освітньому середовищі.

Сучасний стратегічний менеджмент має враховувати зовнішні та внутрішні фактори, які можуть виступати як сприятливими, так і негативними для розвитку організації. На зовнішньому рівні такими факторами для сучасних університетів є концепція національної освіти (на рівні законодавства), рівень фінансування, рівень забезпечення ВНЗ бюджетними місцями, регіональне середовище тощо. Внутрішніми факторами, що впливають на стратегічний менеджмент, є корпоративна політика університету, активність профспілок, кадровий потенціал, матеріально-технічна база та база практик, соціальний рівень студентів та інше.

Важливого значення у вибудовуванні стратегії управління університетом надається кадровій політиці, основною концепцією якої має стати залучення та збереження найбільш професійних кадрів.

Аналіз наукових досліджень з окресленої проблеми. Питання стратегічного управління персоналом найбільш повно представлено у працях закордонних вчених-економістів Ж. Баярда й М. Ленднік-Хела, Г. Цедека й О. Кабсію, Дж. Райта й Б. Снелла.

У працях фахівців визначено проблеми кадрової політики українських ВНЗ, пов'язані із державним впливом внаслідок недостатності фінансування; відірваності від реалій українських вимог щодо підвищення кваліфікації (присвоєння вчених звань) викладачів, які мають вчених ступінь; непрозорості конкурсної політики ВНЗ [4].

Водночас наразі актуальною стає проблема якісного аудиту кадрового складу університетів, пов'язана із можливою санацією кадрів внаслідок об'єднання вишів.

Метою статті визначаємо з'ясування і розкриття факторів, що впливають на кадрову політику ВНЗ, й визначення критеріїв рейтингування викладацького складу.

Основна частина. У сучасних університетах кадрові проблеми, пов'язані як із зовнішніми факторами (політика держави відносно пенсіонерів, низький рівень заробітної плати в освіті), так і з негативними явищами, що народжуються

у результаті політики керівництва (факти «кумівства» в колективі, що виявляються у конфліктах інтересів; незбалансоване навантаження на викладачів; висування викладацькому складу вимог, не пов'язаних із їхнім прямим функціоналом, наприклад, директивні вимоги участі у громадських заходах тощо). На ступінь розвитку кадрового компоненту в університетах впливає можливість викладачів реалізовуватись, а значить і бути більшою мірою матеріально незалежними, в позауніверситетському середовищі. В цьому аспекті викладачі технічних університетів є більш мобільними, оскільки можуть виконувати певні види робіт у виробничих структурах. Зважаючи на даний факт, можна вважати таких викладачів досить ненадійним компонентом для стратегічного планування кадрової системи ВНЗ. Однак при цьому саме ті викладачі, які є затребуваними ззовні, вважаються найбільш професійними, такими, що представляють інтерес для студентів. Отже, керівництву вишів, незважаючи на кадровий достаток, слід орієнтуватись на збереження популярних у суспільстві викладачів.

Одним із факторів, що суттєво впливають на стратегію планування університетом кадрового потенціалу, є його регіональне положення. Вимоги до рівня викладацького складу залежать від того, чи є у вишу в регіоні конкуренти за профілем. Так, якщо в одному регіоні знаходяться класичний університет, а також декілька вишів педагогічного профілю, то стратегія кадрової політики адміністрації має бути спрямована на залучення до свого вишу найбільш професійних кадрів, хай навіть із інших подібних за профілем ВНЗ. Звісно, що за умови такої політики серед викладачів буде досить жорстка конкуренція, але при цьому буде й спрямованість на вертикальний професійний розвиток.

Серед зовнішніх чинників, що впливають на кадрову стратегію ВНЗ, слід окремо визначити високу мобільність абітурієнтів, їхню спрямованість на навчання за кордоном. Зазначена тенденція істотно впливає на планування штатних одиниць викладацького та допоміжного складу ВНЗ у близькій перспективі з орієнтацією на зменшення. Крім того, у далекій перспективі слід враховувати ще й низькі демографічні показники (зменшення народжуваності у кризові 2008, 2015-2017 рр.). Отже, визначені тенденції є орієнтиром для стратегії сучасних близьких за профілем ВНЗ на об'єднання, що має здійснюватись на ґрунті найбільш конкурентоздатного вишу в регіоні.

Процедура злиття вишів вимагає досить жорсткого аудиту кадрового ресурсу, оскільки зменшення кількості адміністративних посад, а також приведення у відповідність кількості студентів штатного розкладу кафедр неминує призведе до скорочень. Тож для кожного керівника сучасного ВНЗ стратегічним завданням у кадровій політиці має стати визначення пріоритетності у цінності кожного співробітника, що може бути досягнуто через проведення аудиту діяльності персоналу та визначення рейтингу працівників.

Стратегія планування кадрового потенціалу будь-якого підприємства, зокрема і університету, залежить від якісно проведеного аудиту, що являє собою оцінку відповідності структурного і кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку. Його необхідно провести з метою підготовки до прийняття стратегічних рішень про розвиток закладу, розробки програми реформування організації. Економісти зазначають, що необхідно провести оцінку трьох основних аспектів організаційної діяльності: кадрових процесів – напрямки діяльності організації стосовно персоналу; структури організації – співвідношення і співпідпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфігурації; якісних і кількісних характеристик персоналу [3]. Позитивним для аудиту кадрів у сучасних університетах вважаємо залучення фахівців ззовні, що має забезпечити об'єктивність, створити здорову конкуренцію. Однак аудит якості кадрів не може бути здійсненим без конкретизації посадових вимог. Наразі університети керуються загальними характеристиками посадових обов'язків, визначеними у посадових інструкціях [1]. Водночас вимоги, які виокремлені у зазначеному документі, є досить загальними для процесу аудиту, іноді ці вимоги ототожнюються відповідно до декількох посад, зокрема, обов'язок «вести наукові дослідження та впроваджувати результати досліджень у виробництво; – брати участь у підготовці підручників, навчальних посібників, методичних вказівок і розробок, пакетів завдань до контролю знань студентів» зазначений у посадових інструкціях старшого викладача і доцента, і лише у посадовій інструкції професора диференціюється як «координувати роботу з підготовки підручників, навчальних посібників, методичних вказівок і розробок, пакетів завдань для контролю знань студентів» [1]. Крім того,

незрозумілим стає алгоритм визначення переважної цінності тих, хто знаходиться на однакових посадах.

Наразі існує ще один документ, який може стати в нагоді щодо рейтингування цінності викладачів ВНЗ. Крім відповідності посадовим обов'язкам слід орієнтуватись на особисті досягнення викладача ВНЗ (професійну активність). У Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти» для визначення рівня наукової та професійної активності науково-педагогічного (наукового) працівника використовуються такі показники:

1) наявність наукової публікації у періодичному виданні, яке включено до наукометричних баз, зокрема Scopus або Web of Science Core Collection, рекомендованих МОН;

2) наявність наукових публікацій у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, та/або авторських свідоцтв, та/або патентів загальною кількістю п'ять досягнень;

3) наявність виданого підручника чи навчального посібника, що рекомендований МОН, іншим центральним органом виконавчої влади або вченою радою закладу освіти, або монографії (у разі співавторства — з фіксованим власним внеском);

4) наукове керівництво (консультування) здобувача, який одержав документ про присудження наукового ступеня;

5) участь у міжнародному науковому проекті/залучення до міжнародної експертизи, наявність звання суддя міжнародної категорії ”;

6) проведення навчальних занять іноземною мовою (крім мовних навчальних дисциплін) в обсязі не менше 50 аудиторних годин на навчальний рік;

7) робота у складі експертних рад з питань проведення експертизи дисертацій МОН або галузевих експертних рад Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, або Акредитаційної комісії, або їх експертних рад, або міжгалузевої експертної ради з вищої освіти Акредитаційної комісії, або трьох експертних комісій МОН/зазначеного Агентства, або Науково-методичної ради/науково-методичних комісій з вищої освіти МОН, або робочих груп з розроблення стандартів вищої освіти України;

8) виконання функцій наукового керівника або відповідального виконавця наукової теми (проекту), або головного редактора/члена редакційної

колегії наукового видання, включеного до переліку наукових фахових видань України, або іноземного рецензованого наукового видання;

9) керівництво студентом, який зайняв призове місце у конкурсних заходах, або робота у складі організаційного комітету/журі/апеляційної комісії Міжнародної (Всеукраїнської) студентської олімпіади (конкурсу студентських наукових робіт); керівництво студентом, який став призером Олімпійських, Параолімпійських ігор тощо; виконання обов'язків головного секретаря, головного судді, судді міжнародних та всеукраїнських змагань; керівництво спортивною делегацією; робота у складі організаційного комітету, суддівського корпусу;

10) організаційна робота у закладах освіти на посадах керівника (заступника керівника) закладу освіти/факультету/відділення (наукової установи)/ інституту/філії/кафедри або іншого відповідального за підготовку здобувачів вищої освіти підрозділу/відділу (наукової установи)/навчально-методичного управління (відділу)/лабораторії/іншого навчально-наукового (інноваційного) структурного підрозділу/вченого секретаря закладу освіти (факультету, інституту)/відповідального секретаря приймальної комісії та його заступника;

11) участь в атестації наукових кадрів як офіційного опонента або члена спеціалізованої вченої ради;

12) присудження наукового ступеня доктора наук або присвоєння вченого звання професора;

13) наявність авторських свідоцтв та/або патентів загальною кількістю два досягнення;

14) наявність виданих навчально-методичних посібників/посібників для самостійної роботи студентів та дистанційного навчання/конспектів лекцій/практикумів/методичних вказівок/рекомендацій загальною кількістю три найменування;

15) присудження наукового ступеня доктора філософії або присвоєння вченого звання доцента, або отримання документа про другу вищу освіту;

16) керівництво студентом, який зайняв призове місце на I етапі Всеукраїнської студентської олімпіади (Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт), або робота у складі організаційного комітету/журі Всеукраїнської студентської олімпіади (Всеукраїнського

конкурсу студентських наукових робіт), або керівництво постійно діючим студентським науковим гуртком/проблемною групою, або виконання обов'язків куратора групи; керівництво студентом, який брав участь в Олімпійських, Параолімпійських іграх та ін.; виконання обов'язків тренера, помічника тренера національної збірної команди України з видів спорту;

17) організація студентської громадської (волонтерської) діяльності, яка має професійне спрямування;

18) наявність науково-популярних та/або консультаційних (дорадчих) та/або дискусійних публікацій з наукової або професійної тематики загальною кількістю три публікації;

19) поєднання науково-педагогічної роботи та практичної фахової діяльності [Постанова...].

Зауважуємо, що існування конкретного документа, що унормовує зміст професійної активності викладачів ВНЗ, полегшує організацію аудиторської кадрової роботи перед санацією вишу, однак важливим також є виокремлення терміну динаміки активності викладача. Адже може статись, що за багатьма пунктами викладач виявляв активність, але лише упродовж певного часу, і вже декілька років користується минулими заслугами. Тож у рейтингу ванні слід урахувувати не лише загальні досягнення викладача, але й поточний стан його активності.

Висновки. Отже, факторами стратегії кадрової політики в університетах є його розташування у регіоні із урахуванням близькості подібних за профілем ВНЗ; чисельність професорсько-викладацького складу відповідно до кількості студентів; відсоток викладачів-пенсійного віку; корпоративна політика університету; мобільність абітурієнтів (їхня орієнтованість на навчання у закордонних ВНЗ); демографічна ситуація у регіоні. За умови негативного прогнозу для окремого університету та перспективи його об'єднання із спорідненим вишем у кадровій політиці слід орієнтуватись на зменшення чисельності адміністративного та викладацького складу шляхом об'єктивної санації згідно із проведенням попереднього аудиту кадрів, основою якого може стати аналіз професійної активності викладачів.

Література

1. Посадові інструкції навчальних закладів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ohranatrud-ua.ru/posadovi-instruktsiji-navchalnikh-zakladiv.html>

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 року № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/usi-novivni/novini/2016/01/22/uryad-zatverdiv-licenzijni-umovi-vprovadzhennya-osvitnoyi-diyalnosti/>

3. Семенов Г.А. Организация труда в период перехода к рынку : монографія / Г.А. Семенов, А.Г. Семенов. – Запорожье : ЗГИА, 2000. – 187 с.

4. Федорченко Ю. Кадрова політика у вищій школі та освітній моніторинг / Ю. Федорченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://education-ua.org/ua/articles/458-kadrova-politika-u-vishchij-shkoli-ta-osvitnij-monitoring>