

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток



№ 11, 2011 [Назад](#) [Головна](#)

УДК: 35 (477+100)

*Н. Г. Синицина,
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління освітою,
Національна академія державного управління при Президентові України*

НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ

Аналізуються сучасні підходи до управління людськими ресурсами в освіті України на основі стратегічного розвитку. Розглянуто практичні аспекти запровадження Гарвардської моделі управління людськими ресурсами в діяльність органів управління освітою, освітніх організацій та установ, навчальних закладів.

The modern approach to human resource management in the education of Ukraine on the basis of strategic development. We consider the practical aspects of implementation of the Harvard model of human resource management activities in the educational authorities, educational institutions and agencies, educational institutions.

Ключові слова: державне управління, управління освітою, управління людськими ресурсами, стратегічне управління, Гарвардська модель, модель 4С

Keywords: public administration, education management, human resource management, strategic management, the Harvard model, model 4C.

Вступ.

Постановка проблеми. Система освіти в Україні перебуває сьогодні у кризовому стані, і не в останню чергу проблеми управління освітою стосуються кадрового її забезпечення, управління людськими ресурсами (далі - УЛР). Від вирішення питання забезпечення системи освіти висококваліфікованими, компетентними працівниками залежить, без перебільшення, майбутнє нашої держави, оскільки саме в системі освіти відбувається виховання, становлення, самоусвідомлення громадян країни, які у майбутньому розвиватимуть її.

Питанням державного управління людськими ресурсами в освіті, становлення сучасної системи навчання впродовж життя для освітян, запровадженню нових підходів до роботи з кадрами присвячено дану публікацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання державного управління освітою розглядалися багатьма науковцями та освітянами, зокрема В.Г.Кременем, В.І.Луговим, В.Е.Луначеком, Д.І.Дзвінчуком та іншими. Ці науковці зосереджували свою увагу переважно на загальних, стратегічних шляхах розвитку освіти в Україні, серед яких значне місце займає кадрове забезпечення системи освіти.

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами в освіті, розвитку кадрового потенціалу, навчання впродовж життя працівників освіти, лідерства та оцінки ефективності результатів управління розглядалися у наукових публікаціях лише фрагментарно, що і зумовило вибір теми даної публікації.

Постановка завдання.

Мета публікації – розглянути нові, сучасні підходи до управління освітою, зокрема до кадрового забезпечення системи освіти управлінськими, науково-педагогічними та педагогічними кадрами на засадах стратегічного управління людськими ресурсами.

Результати.

Реформування системи державного управління і, зокрема, управління освітою, в Україні, на думку експертів з управління людськими ресурсами, відбувається з урахуванням тенденцій розвитку світового менеджменту, але має певні національні особливості.

Слід відмітити, що в ХХ столітті було присуджено дві Нобелівські премії в галузі економіки за розробку теорії людських ресурсів - Теодору Шульцу в 1979 році і Генрі Беккеру в 1992 році. Ці науковці розглядали людські ресурси як сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу.

У Концепції Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки зазначається: «Аналіз тенденцій реформування системи державного управління в Україні протягом останніх 10 років свідчить про те, що вона рухається до моделі нового державного менеджменту. Однак попри те, що з моменту проголошення незалежності України організаційна структура апарату управління зазнала близько 350 трансформацій, сьогодні державне управління все ще не відповідає стратегічному курсу країни до європейських стандартів демократичного врядування, оскільки залишається неефективним, схильним до корупції, внутрішньо суперечливим через вбудований конфлікт інтересів, надмірно централізованим, закритим від суспільства, громіздким і відірваним від потреб громадянина» [3]. Таке твердження можна повною мірою віднести і до управління освітою.

Одним із пріоритетних завдань реформування системи освіти, на думку автора, є перехід від традиційних методів кадрової діяльності в освіті – управління персоналом до сучасного, перевіреного на практиці у розвинених країнах та кращих вітчизняних організаціях управління людськими ресурсами – принципово відмінних технологій кадрового менеджменту.

Зміни у використанні робочої сили сприяли перейменуванню більшістю американських фірм кадрових служб у служби людських ресурсів. Характерною рисою організації роботи з персоналом у рамках нової концепції є інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх трудового циклу — з моменту підбору до виплати пенсійної винагороди.

Як зазначає О.В.Крушельницька, «на відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб персоналу на потреби організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються, в першу чергу, результатами функціонального аналізу наявних і майбутніх робочих місць, а не існуючого кадрового потенціалу організації».

Поява стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику активною, замість пасивної чи реактивної політики, які є характерними для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активної кадрової політики покладається і на лінійних керівників, а це означає, що кадрова робота всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка і є здатною ефективно реалізувати таку політику. Проходить переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом.

В умовах зростання конкуренції (у т. ч. і за висококваліфіковані кадри) ізоляція кадрової політики від загальної організаційної погано впливає на успішну

діяльність організації в цілому.

Замість досить формалізованої структури існуючої моделі управління персоналом складається система менеджменту, яка зорієнтована на розвиток людського капіталу. Місія цієї системи – реалізувати, паралельно із пріоритетними стратегічними цілями організації, основні цілі кадрової політики» [4] .

Вважається, що концепція управління персоналом має «національний відтінок». В США, наприклад, вона прагматична: людину розглядають як ресурс, до якого потрібно бережливо ставитись і вкладення в нього повинні окупатись. В Японії людина не тільки ресурс, але й самостійна цінність: тут значно вища роль корпоративної культури і організаційних цінностей.

Японські менеджери з управління персоналом називають такі напрямки, які будуть актуальними в управлінні людськими ресурсами ХХІ століття (% відповідей):

- розвиток потенціалу людей - 86,6;
- максимальне використання потенціалу працівників - 8,9;
- розвиток групової діяльності - 47,1;
- акцент на розвиток професіоналізму старших працівників – 42,4;
- розширення різноманітності професій - 38,3;
- збільшення фондів мотивації – 29,6;
- покращення умов праці - 29,4 [5].

У системі освіти України діюча практика управління персоналом зводиться до того, що кадрові служби органів управління освітою займаються переважно оформленням документів, організаційним забезпеченням конкурсного відбору кандидатів на посаду та проведенням атестації працюючих співробітників. Натомість, запровадження технологій управління людськими ресурсами передбачає активну участь кадрової служби у стратегічному розвитку організації.

Слід зауважити, що саме стратегічне управління освітою в цілому, і в цьому контексті кадрова робота є одним з найвразливіших і недосконалих напрямів діяльності органів управління освітою в Україні.

На відміну від традиційних підходів до управління персоналом, управління людськими ресурсами в освіті повинно сприяти: розвитку лідерства, професійному зростанню як управлінців, так і науково-педагогічних та педагогічних працівників, створенню сильної, адаптивної, організаційної, корпоративної культури, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності працівників і управлінського апарату, бажання всіх працівників організації зробити її кращою за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

Характерною рисою сучасного підходу до УЛР є створення організації, що навчається, кожен з працівників якої має чіткі установки, мотивацію до навчання впродовж життя, постійного зростання професіоналізму, набуття нових компетенцій. Йдеться вже не про управління персоналом у традиційному розумінні, а про його розвиток, готовність швидко адаптуватися до викликів сучасності, вимог, які висуває до керівників освіти та освітян сучасне суспільство.

Досвід автора у викладанні дисциплін «Управління людськими ресурсами» для вищих управлінських кадрів в системі державного управління та «Управління персоналом в освіті» у Національній академії державного управління при Президентові України, а також у програмі MBA (Master of Business Administration) університету Уельсу показує, що навіть керівники вищої ланки часто недооцінюють необхідність змін у роботі з персоналом.

Мова йде, по перше, про необхідність стратегічного розвитку освіти в Україні, по-друге, про управління людськими ресурсами в освіті як найважливішу складову такого стратегічного розвитку, бачення не тільки короткострокової, але й середньострокової та довгострокової її перспективи принаймні на 15-20 років. На думку автора, проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки, який зараз обговорюється громадськістю, хоча і має розділ «Посилення кадрового потенціалу», не враховує сучасних технологій УЛР [6] .

Розроблення вище згаданої стратегії потребує серйозних наукових досліджень, проведення аналізу потреб системи освіти, вивчення тенденцій розвитку систем освіти розвинених та пострадянських країн, кращого вітчизняного досвіду. Але насамперед, освіті України потрібні справжні лідери, спроможні таку роботу провести.

У лютому 2011 року в Національній академії державного управління при Президентові України відбувся перший випуск магістрів державного управління у сфері освіти, яким під час опанування дисципліни «Управління персоналом в освіті» було запропоновано розробити стратегію кадрової політики в освіті. Майбутнім магістрам потрібно було знайти вирішення проблем залучення молоді в освіту, мотивації освітян до підвищення якості освіти, адаптації системи освіти до вимог ринку праці тощо. Результатом виконаних завдань стали десять (саме стільки слухачів навчалися за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти») виважених, професійно розроблених стратегій кадрової політики в освіті, кожна з яких могла бути взята за основу для стратегії загальнодержавної.

Під час навчання у Національній академії державного управління при Президентові України майбутні магістри неодноразово проводили аналіз чинної нормативно-правової бази освіти, документів, розроблених та затверджених різними органами управління освітою, але практично в жодному з документів не знайшли саме стратегічного бачення розвитку людських ресурсів системи освіти.

На думку автора, більшість змін та інновацій, які відбуваються сьогодні в освіті, мають всі ознаки проектного менеджменту – ідея, планування, організація, виконання, завершення проекту. Натомість стратегічний розвиток передбачає визначення місії (призначення) освітньої діяльності, формулювання стратегічних цілей (напрямів) виконання місії, а також розроблення плану заходів для досягнення цих цілей. У разі досягнення місії (що у наших освітянських реаліях є процесом довготривалим) вона переглядається та на основі досягнутих результатів формується нова стратегія, що забезпечує постійний розвиток будь-якого процесу, а у контексті даної публікації – державного управління освітою та управління людськими ресурсами в освіті як однієї зі стратегічних цілей розвитку системи освіти в Україні.

Пошук нових підходів до управління людськими ресурсами в управлінні освітою, розгляд різних моделей такого управління в контексті світового менеджменту дозволив авторові зробити висновок про доцільність запровадження в систему управління людськими ресурсами в освіті моделі 4С, розробленої фахівцями Гарвардської школи бізнесу. Ця модель досліджує проблеми УЛР у розумінні ширшому, ніж традиційні завдання менеджменту персоналу – залучення, відбору, підготовки, атестації кадрів, ведення кадрових записів тощо.

На думку дослідників з Гарварду, ефективність результатів управління людськими ресурсами слід оцінювати по чотирьох напрямках *корпоративна відданість, компетенційність, командна узгодженість та корпоративна ефективність з точки зору витрат* (англ. 4C - commitment, competence, congruency, cost - effectiveness). [5] .

Розглянемо, яким чином модель 4С можна застосувати в діяльності органів управління освітою, а згодом і у навчальних закладах.

Відповідно до Гарвардської моделі політика УЛР повинна будуватися на аналізі потреб різних зацікавлених груп та ряду ситуаційних чинників.

Теорія зацікавлених осіб припускає, що оскільки організація належить і управляється різними групами зацікавлених осіб, то завдання управління полягає в досягненні розумного балансу задоволення інтересів цих груп. Прикладом зацікавлених груп в управлінні освітою можуть служити споживачі освітніх послуг – учні та їх батьки, роботодавці, працівники освітньої галузі, інвестори, органи місцевої влади, громади, громадські організації.

Для того, щоб узгодити інтереси всіх або більшості зацікавлених груп, менеджери, управлінці освітньої галузі повинні мати якості політиків і дипломатів. Вони повинні уміти встановлювати хороші стосунки з кожною групою зацікавлених осіб, розвивати в собі здібності до переконання, об'єднуватися у спілки, створювати асоціації, представляти одну частину зацікавлених осіб іншій тощо.

Теорія зацікавлених груп (осіб) припускає визнання того факту, що кожен груповий інтерес має право на існування. Так, наприклад, при ухваленні життєво важливих рішень органи управління освітою повинні в рівній мірі враховувати інтереси споживачів освітніх послуг, працівників освіти та інших зацікавлених груп.

Якщо говорити про освітню політику, то у цьому сенсі всі зацікавлені групи розраховують отримати свою користь від системи освіти і, як правило, прагнуть вплинути на те, як вона розвивається та функціонує. Виходячи з цього, органи управління освітою повинні:

- виявити усі зацікавлені групи осіб;
- визначити мінімальний розмір віддачі, яку згодна отримати кожна зацікавлена група від системи освіти на даний період та у перспективі;
- прагнути впливати на сприйняття зацікавленими групами конкретних змін, інновацій в освіті через проведення консультацій, громадських обговорень, виступи у ЗМІ, роз'яснювальну та агітаційну роботу (наприклад, шляхом переконання працівників, що в нинішньому році вищий рівень заробітної плати неможливий);
- виявити ключові фігури в кожній групі зацікавлених осіб і встановити особливо сприятливі стосунки саме з цими особами.

Теорію зацікавлених осіб як чинник запровадження Гарвардської моделі УЛР можна реалізувати в системі освіти шляхом розвитку державно-громадського управління, діяльності професійних спілок та громадських організацій освітян, узгодження їх інтересів із завданнями розвитку освіти в Україні.

Значним стимулом в управлінні людськими ресурсами в освіті може стати урахування органами управління освітою ситуаційних чинників, до яких належать кон'юнктура ринку праці, моральні якості і мотивація працівників, управлінський стиль (який сам по собі залежить частково від культури місцевої громади), використовувани управлінські технології і характер методів роботи (наприклад, чи вимагаються спеціалізація і розподіл праці), взаємодія з місцевими органами влади та управління освітою; Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України.

Критично важливою для аналізу є кон'юнктура ринку праці. Ринку праці об'єднує усіх тих, хто шукає роботу, і усі компанії, державні і інші організації, які

шукають працівників. Ринки праці діють на регіональному рівні, на рівні галузі господарства, на національному і міжнародному рівнях. Існують також субринки для різних категорій зайнятості, кваліфікації, освітнього рівня і інш. По суті, ринок праці певною мірою впливає на структуру системи освіти, встановлює необхідну кількість працівників освіти, вимоги до їх компетенцій та кваліфікації.

Іншими ситуаційними чинниками, які можуть мати значення, є: вплив профспілок і професійних асоціацій працівників; трудове законодавство і нормативно-правова база освіти; конкурентне середовище; здатність вищого керівництва до координації дій і управління.

Саме очікування зацікавлених груп і ситуаційні чинники, на думку автора, повинні братися до уваги при розробці стратегії в галузі людських ресурсів освіти і чинити вплив на політику в області УЛР, спрямовану на рішення її актуальних проблем, а зростаючі стандарти освіти можуть привести до відповідних змін функцій управлінців освіти та освітян, їх професійній діяльності, у забезпеченні якості освіти.

Ефективність результатів управління людськими ресурсами, згідно з Гарвардською моделлю 4С слід оцінювати по чотирьох напрямках. Розглянемо цю модель докладніше.

1. *Корпоративна відданість (commitment)*. Під корпоративною відданістю мається на увазі лояльність співробітників по відношенню до своєї організації, установи, навчального закладу, особиста мотивація і прихильність до своєї роботи. Міру відданості працівника своїй організації можна оцінити, вивчивши погляди працівників, рівень плинності кадрів, а також провівши останню бесіду зі співробітниками, що звільняються.

2. *Компетентність (competence)*. Компетентність відповідає рівню кваліфікації працівників освіти, їх професійних навичок, необхідності їх підготовки і перепідготовки, а також потенціалу для виконання роботи більш високого рівня. Цей показник можна оцінити через системи атестації співробітників і підготовку переліку професійних компетенцій. Політика УЛР має бути сконструйована так, щоб притягати, утримувати і мотивувати високопрофесійних компетентних працівників галузі освіти і управління нею.

3. *Командна узгодженість (congruency)*. Командна узгодженість означає, що і керівництво, і співробітники освітньої організації, навчального закладу розділяють погляди на мету організації і працюють спільно для їх досягнення. У правильно керованій організації працівники усіх рівнів розділяють загальні погляди на чинники, що визначають процвітання організації і майбутні перспективи. Ці загальні погляди стосуються основних принципів, які лежать в основі управління роботою організації. В деякій мірі ці уявлення можуть бути створені керівництвом через систему внутрішніх комунікацій, стиль керівництва, організаційну систему і методи роботи, але підтримуватися і виконуватися день у день в процесі рутинної роботи вони можуть тільки працівниками організації.

Персонал організації повинен відчувати, що усі працівники мають загальні цілі, почуття причетності до організації, роблять загальну справу. Безперечною ознакою наявності в організації узгодженості є відсутність скарг і конфліктів і гармонійність трудових стосунків.

4. *Корпоративна ефективність з точки зору витрат (cost - effectiveness)*. Корпоративна ефективність відносно витрат стосується ефективності діяльності органу управління освітою, освітньої організації, навчального закладу. Людські ресурси повинні використовуватися так, щоб найвищі результати (якість освіти) здобувалися з оптимальними витратами, встановленими за певними критеріями. Крім того, система освіти повинна уміти оперативного реагувати на виклики сучасності, можливості, пропоновані ринком, зміни освітнього середовища тощо.

Гарвардська модель припускає, що політика в області людських ресурсів має бути спрямована на підвищення рівня кожного С. Наприклад, корпоративна відданість повинна посилюватися через вдосконалення потоку комунікацій між керівництвом і працівниками освіти, тоді як рівень компетентності освітян повинен збільшуватися за рахунок впровадження освіти впродовж життя [5].

Висновки

Сучасне управління людськими ресурсами в освіті ґрунтується на двох підходах: традиційному та новому. У світовому менеджменті поступово складається система управління людськими ресурсами замість системи управління персоналом. В XXI столітті, на думку багатьох економістів, основою управління персоналом буде служба управління людськими ресурсами. Основними відмінностями кадрової діяльності в освіті у найближчому майбутньому має стати перехід від:

- вузької спеціалізації та обмеженої відповідальності за доручену справу до широких професійних компетенцій;
- запланованого кар'єрного зростання – до гнучкого вибору професійного розвитку;
- відповідальності управлінців за розвиток персоналу – до відповідальності самих працівників за свій власний розвиток;
- констатації проблем працівника – до створення можливостей для всебічного його розвитку;
- відсутності зворотного зв'язку з підлеглим – до його активної участі в управлінні організацією;
- обмеженого доступу до інформації щодо вакантних робочих місць і відбору спеціалістів – до прозорих і чітких процедур прийому на роботу та атестації співробітників;
- участь у формуванні і реалізації політики соціального партнерства як на рівні державного управління освітою, так і на рівні організації, установи, навчального закладу.

У рамках концепції управління людськими ресурсами в освіті її працівники стають основним капіталом, і витрати на нього повинні розглядатися як довготермінові інвестиції. У сучасному розумінні УЛР в освіті увага має акцентуватися на створенні команди, розвитку людей і формуванні корпоративної культури. Таким чином, управління людськими ресурсами в освітній галузі спрямовано на вирішення принципово нових, довготривалих завдань, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи органів управління освітою, освітніх організацій, навчальних закладів.

Перехід до сучасних підходів управління людськими ресурсами в Україні слід починати з системи освіти, оскільки, на думку автора, саме в освіті, через освітні установи, навчальні заклади відбувається формування ставлення до людей як до найвищої цінності суспільства. Саме тому система освіти повинна подавати приклад такого ставлення. В Україні до такої концепції ще «руки не дійшли», але традиційно вітчизняний менталітет підходить до людей, як до чогось другорядного, тому не скоро підхід до управління персоналом досягне світових стандартів.

Важливою тенденцією сучасного соціально-економічного розвитку можна визначити те, що ефективне управління людськими ресурсами у XXI столітті буде розвиватися на основі інтелекту персоналу, а розвиток персоналу стає основним способом конкурентної боротьби.

Нові підходи до УЛР можуть стати основним джерелом позитивних змін в освіті, оскільки вони сконцентровані на використанні індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей освітньої політики; інтеграцію потреб працівників із зацікавленістю кожної освітньої установи, навчального закладу.

Література:

1. Армстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем. – Режим доступу: www.tqmx.ru/courses/pract.../book.htm
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. 2002 – Режим доступу: / <http://financepro.ru/2007/12/27/majjkl-armstrong-strategicheskoe.html>
3. Концепція Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки – Режим доступу: www.guds.gov.ua/document/284913/koncept_ds.doc
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., Кондор. – 2006., 308 с.
5. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами – Режим доступу: http://www.management.com.ua/hrm/hrm_192.html
6. Проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/index.php/ua/zvyazki-z-gromadskisty-ta-zmi/gromadske-obgovorennja/4710>
7. Strategic HR Review, Volume 5, Issue 2, January/February 2006 – Режим доступу: www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=1242

Стаття надійшла до редакції 09.11.2011 р.



ТОВ "ДКС Центр"