

КАДРОВА ПОЛІТИКА ВНЗ ЩОДО ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

*Н. В. Матвєєнко,
магістрант, Європейський університет*

У статті аналізуються проблеми кадрового потенціалу ВНЗ та стратегії підбору кваліфікованого персоналу для вищих навчальних закладів на сучасному етапі розвитку вищої школи.

Author is analyzing problems of personnel potential of higher educational establishments. Strategies of recruitment skilled personnel for higher educational establishments had been analyzed in this article too.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Вища школа виконувала і виконує соціальне замовлення часу, суспільства і держави: формує інтелектуальний потенціал і еліту нації; забезпечує галузі народного господарства, науки, культури висококваліфікованими фахівцями. Виконавцями усіх цих завдань є безпосередньо викладачі ВНЗ, тому актуально розглянути проблеми кадрової політики ВНЗ щодо кваліфікованого підбору персоналу.

АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ Й ДОСЛІДЖЕНЬ

Ефективність навчання залежить від багатьох об'єктивних, суб'єктивних, соціальних та історичних факторів, серед яких найважливішими є: соціальна значимість знань у суспільстві; матеріально-технічна база навчання та умови, в яких здійснюється навчання; якість студентів, їх зацікавленість щодо набуття певних знань; професіоналізм викладача, його педагогічна майстерність, уміння утримувати увагу, створювати атмосферу творчої роботи; технологія навчання і загальна освітня технологія; інформаційна забезпеченість; культура того, хто навчає, і того, хто навчається; значимість фаху для досягнення соціальної мети студента. Дана проблема знайшла висвітлення у публікаціях Красноженова Г. Ф. [6], Румянцева Е. [8], Рогожина М. Ю. [7], Б. Трейсі [9], Вітвицької С. С. [4], П. Лоранж [10] тощо.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним з найголовніших факторів вдалого процесу навчання доцільно вважати саме професіоналізм та майстерність викладачів. Стратегічною ціллю кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження чисельного та якісного складу викладацьких кадрів в його розвитку у відповідності зі спрямуваннями та вимогами суспільства, системи вищої та середньої професійної освіти, вимогами діючого за-

конодавства, станом економіки країни. Фундаментом цього забезпечення є правильний вибір та підбір професійно-викладацького складу. Отже, нашою метою є виявлення правильної стратегії підбору кваліфікованого персоналу у ВНЗ та засоби його збереження.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Недостатня ротація кадрів підсилює кризу професійної та кваліфікаційної структури вузівського сектору, тому що стримує приплив в науку молодих, підготовлених спеціалістів, які володіють знаннями нових технологій, котрі досліджують нові напрямки науки. Значний відсоток серед керівників наукових підрозділів осіб старшої вікової групи формує корпоративні інтереси, стримуючи розвиток науки, особливо в гуманітарній галузі. Це ставить нові проблеми у кадровій політиці вузів, вирішення яких призвело б до закріплення найбільш талановитих викладачів у вузах, що у більшості випадків залежить від їх запитаності, задоволеності своєю працею [5, С. 12; 6, С. 83—84].

Особливості сучасної кадрової політики у сфері освіти постає в її стихійності та відсутності яких-небудь чітких принципів відбору викладацького складу. Між тим негативні тенденції, які виявились особливо останнім часом, такі як старіння професорсько-викладацького складу, відтік молодих викладачів в комерційні структури, за кордон; розрив спадковості поколінь, обумовили необхідність розробки концепції кадрової політики в системі вищої та середньої професійної освіти.

Проблемна ситуація збереження та відновлення кадрового складу характеризується як позитивними тенденціями, так і кризовими процесами. До позитивних тенденцій відносяться наступні: відновлення нормативно-правової бази функціонування, підготовки та підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів вищої школи; тенденція збільшення чисельності основного

(штатного) персоналу, працюючого за сумісництвом; абсолютне та відносне збільшення чисельності викладачів, які мають вчений ступінь доктора наук та облікове звання професора; збільшення загального прийому аспірантів; зменшення адміністративно-бюрократичного тиску на викладачів; широкий розвиток процесу формування професійних академічних товариств типу союзів, асоціацій, громадських академій наук тощо.

На наш погляд, щодо кризових процесів, які потребують вирішення, потрібно віднести: падіння престижу професії викладач ВНЗ; фізичне старіння професорсько-викладацького корпусу вищої школи; відтік перспективних та молодих кадрів за кордон; низький рівень зарплати та відсутність соціального захисту викладача; катастрофічне погіршення матеріально-технічних та науково-інформаційних умов викладацької праці; зниження дослідницької та методичної складових у діяльності викладачів; підняття фактора мотивації [7, 9, 10].

Виходячи з аналізу практики діяльності, публікацій науковців, пропонуємо віднести до головних задач менеджменту кадрової політики ВНЗ наступні:

— активізація та якісне перетворення інноваційної здатності професорсько-викладацького персоналу ВНЗів;

— дбайливе відношення до старшого покоління викладачів, підтримка їх професійної активності;

— підтримка корпоративної культури вирішення наукових та освітніх проблем;

— забезпечення прозорості прав та обов'язків усіх суб'єктів системи вищої освіти, методів планування та контролю їх діяльності, чітко вбудованих у цикл управління системою вищої освіти на будь-якому рівні;

— дотримання прав автономії навчальних закладів у вирішенні кадрових питань.

Щодо кадрової політики в системі освіти, на наш погляд, "коріння лиха" складається в існуючій вже багато років системі підбору, ротації кадрів. Наприклад: конкурсна система заміщення так названих вакантних посад носила та продовжує носити формальних характер. Вона не є діючим механізмом відбору кадрів, не сприяє своєчасному посадовому переміщенню співробітників. Фактично ця система перетворилася в інструмент маніпулювання, а не управління персоналом з точки зору сучасного менеджменту і тому сприяє залежності викладача від особового свавілля адміністрації у ВНЗ.

Ми пропонуємо для того, щоб залучити до ВНЗ потрібних професіоналів-викладачів, ретельно поставитись до підбору персоналу. Для цього звернемось до стратегій підбору персоналу (табл. 1) [8, С. 106—107].

Важливим питанням у процесі підбору кадрів є питання окладу. Окладу, умови роботи та всі питання, що відносяться до умов зайнятості викладацьких кадрів ВНЗ, на наш погляд, слід визначати шляхом добровільного процесу переговорів між організаціями, що представляють інтереси викладацьких кадрів ВНЗ, та працедавцями викладачів ВНЗ. В ринкових умовах багато уваги приділяється мотивації

ПРОБЛЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА РИНКУ ПРАЦІ

Таблиця 1. Стратегії підбору персоналу

Опис стратегії	Переваги стратегії	Недоліки стратегії
Самостійний пошук (рекрутинг): аналіз внутрішнього кадрового резерву, розміщення інформації в Інтернеті, на телебаченні, в газетах, на дошках об'яв та інш., а також участь у ярмарках вакансій.	Можливість застосування творчого підходу до розміщення інформації о вакансії. Інформування не тільки про вакансію, але і про розвиток та зростання ВНЗ. Зменшується ланцюг (менше перекручень інформації про вакансію та ВНЗ). Результат залежить безпосередньо від співробітників ВНЗ. Відносно невеликі фінансові затрати.	Помилки в оголошеннях – лексичні, стилістичні, орфографічні. «Погані» оголошення. Незмінність текстів оголошень про вакансію упродовж 3 та більше міс. Відбрає багато часу у HR- спеціаліста. Вимагається декілька спеціалістів – інакше загубиться ефективність. Доводиться від імені ВНЗ відмовляти багатьом кандидатам. Багато «зайвих» подей дізнаються про вакансію. Фінансові витрати без гарантії результату.
Пошук за допомогою кадрових агентств (рекрутинг, цілеспрямований пошук, хедхантинг).	«Зачинений» пошук. Економія часу. «Крапкові» співбесіди. Пошук через відомі КА як показник фінансового благополуччя та продуманої кадрової політики. Рекрутеру інколи більше довіряють, ніж внутрішньому співробітнику. Оплата послуг агентств здійснюється, як правило, тільки у випадку позитивного результату.	У кандидатів може скластися негативне враження від відвідування рекрутера, яке може бути перенесено на компанію: брудний офіс, неграмотний співробітник, некваліфікована співбесіда та ін. Можливо недостатньо чітке уявлення компанії-працедавця та специфіки вакансії, перекручення інформації. Потребує разових фінансових витрат.
Самостійний цільовий пошук чи хед-хантинг.	Зменшуються ланцюг (менше перекручень інформації про вакансію та ВНЗ). Результат залежить безпосередньо від співробітників ВНЗ. Як правило, фінансові затрати мінімальні.	Віднімає дуже багато часу. Менеджер по персоналу повинен бути високо кваліфікованим та високооплачуваним. Застосовується достатньо рідко.
Застосування 2 та більше стратегій одночасно.	Збільшення кількості можливих кандидатів. Широке інформування ринку про вакансію.	Негативне враження у кандидатів, коли вони дізнаються з різних джерел про одну й ту саму вакансію. Багато «зайвих» людей дізнаються про вакансію. Додаткові фінансові витрати без гарантії результату. Складність управління процесом підбору. Віднімає дуже багато часу. Можливі конфліктні ситуації з агентствами.

праці. Одним з її методів є додаткові доплати та надбавки.

Як один з видів надбавок, нами було розроблено коефіцієнт k за ефективність викладацького складу:

$$k = N_{II} / N_B \quad (1),$$

де k – коефіцієнт ефективності викладацького складу;

N_{II} – кількість працевлаштованих випускників певної спеціальності за 1 рік після випуску;

N_B – кількість випущених студентів.

Розглянемо, як цей коефіцієнт буде впливати на премію викладача в залеж-

ності від спеціальності студентів яких він навчає. Дані, отримані після розробки моделі, відображені у табл. 2:

З даної таблиці бачимо, що надбавку за ефективність викладацького складу можливо розрахувати по спеціальностям. Цей коефіцієнт прямо пропорційно залежить від кількості працевлаштованих студентів випуску у період в 1 рік.

Розглянемо більш детально як цей коефіцієнт впливає на матеріальне заохочення. У кожного викладача є якийсь базовий ФМЗ (фонд матеріального заохочення, оклад), наприклад X_n . У ВНЗ є свій додатковий ФМЗ –

Y . В залежності від того на якій спеціальності викладач працює, ми вибираємо коефіцієнт k_n . Отже, додатковий ФМЗ спеціальності буде становити $X_n * k_n$. Але ВНЗ обмежений у коштах, бо є додатковий ФМЗ який лімітовано. Тому нам потрібно вивести відсоткове відношення надбавки за ефективність викладацького складу. Для цього розрахуємо додатковий ФМЗ всього ВНЗ:

$$Z = \sum (X_n * k_n) \quad (2).$$

Потім розраховуємо відсоткові значення надбавки – P_n :

$$P_n = (X_n * k_n) / Z \quad (3).$$

Тепер можна зробити матеріальний еквівалент надбавки за ефективність викладацького складу – Q в залежності від ліміту додаткового ФМЗ ВНЗ:

$$Q_n = Y * P_n \quad (4).$$

Після цього розрахунку ми отримаємо матеріальне вираження запропонованого нами коефіцієнта.

ВИСНОВКИ

Все більша інтеграція до світового суспільства, впровадження структури болонського процесу по-ясно перелік сучасних вимог у сфері кадрового забезпечення вищої школи. До підбору кадрів слід відноситись більш детально, планувати цей підбір, вести постійний моніторинг. Для оптимального підбору кадрів слід використовувати декілька стратегій підбору персоналу. На сучасному етапі, при стихійному формуванні кадрового потенціалу, потрібно сформулювати оптимальну модель управління ВНЗ, а також більш детально відноситись до питання мотивації викладацького складу ВНЗ.

Література:

- Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: учебн. пособ. — К.: МЗУУП, 1994. — 304 с.
- Біляцький С., Мірошниченко Т., Хахлюк А. Трудові ресурси нового типу // Економічний часопис-XXI — 2006. — № 1–2. — 115 с.
- Бизюкова І. В. Кадри управління: підбір і оцінка. — М.: Економіка, 1998. — 150 с.
- Вітвицька С. С. "Основи педагогіки вищої школи", К.: Центр навчальної літератури. — 2003. — 248 с.
- Концепция кадровой политики в система высшего и среднего профессионального образования (проектное предложение) — М.: Вершина. — 1998. — 67 с.
- Красноженова Г. Ф., Указ. Соч. — М.: Юстициформ. — 156 с.
- Рогожин М. Ю. Справочник кадровика в вопросах и ответах" — М.: Юстициформ. — 2005. — 178 с.
- Румянцева Е. Как найти идеального сотрудника, М.: Вершина. — 2007. — 114 с.
- Трейси Б. Как нанять и удержать хороших сотрудников, Минск: Попурі. — 2007. — 215 с.
- Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей, М.: ЗАО Олимп-Бизнес. — 2004. — 314 с.

Таблиця 2. Розрахунок надбавки викладача в залежності від його ефективності

Спеціальність	ФМЗ Базовий (оклад)	ФМЗ Додатковий ВНЗ	k	ФМЗ спеціальності	Z	P, %	Q, грн
Фінанси	X_1	Y	k_1	$X_1 * k_1$	Z	P_1	Q_1
Облік і аудит	X_2		k_2	$X_2 * k_2$		P_2	Q_2
Банківська справа	X_3		k_3	$X_3 * k_3$		P_3	Q_3
Економіка підприємства	X_4		k_4	$X_4 * k_4$		P_4	Q_4
Менеджмент організацій	X_5		k_5	$X_5 * k_5$		P_5	Q_5
Менеджмент ЗЕД	X_6		k_6	$X_6 * k_6$		P_6	Q_6
Інформаційне управління системами	X_7		k_7	$X_7 * k_7$		P_7	Q_7
Програмне забезпечення	X_8		k_8	$X_8 * k_8$		P_8	Q_8