

УДК 378.091.12..005.962.131



Євгенія Чернишова

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО СТАВЛЕННЯ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВНЗ

Евгения Чернышева. Методологические аспекты социально-ответственного отношения к оценке результативности формирования кадрового потенциала вуза.

Eugenie Chernyshova. Methodological Aspects of Social Responsibility for the Evaluation of the Effectiveness of the Forming the Human Potential of Higher Educational Institutions.

А Досліджені методологічні аспекти соціально-відповідального ставлення до оцінювання результативності формування кадрового потенціалу ВНЗ, запропонована авторська методика його оцінювання як соціально-педагогічної системи в динамічному оточенні з урахуванням ступеня невизначеності ризиків шляхом визначення результату професійної діяльності персоналу, з'ясована важливість визначення цінності й вагомості результатів професійної діяльності персоналу.

А Исследованы методологические аспекты социально-ответственного отношения к оценке результативности формирования кадрового потенциала вуза, предложена авторская методика его оценивания как социально-педагогической системы в динамическом окружении с учётом степени неопределённости рисков путём определения результата профессиональной деятельности персонала, выяснена важность определения ценности и значимости результатов профессиональной деятельности персонала.

S The article deals with the methodological aspects of social responsibility for the valuation of the effectiveness of the forming the human potential of higher educational institutions, the authorized methods of its evaluation as a social and educational system in a dynamic environment, taking into account uncertainty risk by defining output professional staff is proposed, the importance of determining the value of the results of professional staff activity is clarified.

Ключові слова: соціально-педагогічна система з економічним компонентом діяльності, науково-педагогічні працівники, кадровий потенціал, соціально-відповідальне ставлення, результативність професійної діяльності, спеціалісти кадрових служб.

Ключевые слова: социально-педагогическая система с экономическим компонентом деятельности, научно-педагогические работники, кадровый потенциал, социально-ответственное отношение, результативность профессиональной деятельности, специалисты кадровых служб.

Key words: socio-educational system with economic component, academic and teaching staff, human potential, social responsibility, personnel services specialists.

Постановка проблеми. Теоретичною основою розроблення процедури оцінювання кількісних та якісних показників результативності сформованості кадрового потенціалу є концепція «людських ресурсів», яка виникла в середині ХХ ст. Більшість практичних розрахунків за цією концепцією базуються на можливості використання вартості створених персоналом благ, а також доходу, отриманого на цій основі як критерію цінності кожного працівника. Інакше кажучи, всі професійно-кваліфікаційні характеристики працівника оцінюються управліннями тільки в контексті конкретної професійної діяльності [5; 7].

Рівень кадрового потенціалу вищих навчальних закладів є змінною його характеристикою, кількість та якість якого залежить від організаційно-педагогічних умов його формування та використання професійних можливостей їхнього персоналу та

наявності системного підходу до його формування. Важливою особливістю формування й оцінювання кадрового потенціалу цих закладів є швидке поширення процесів автоматизації та інформатизації рутинних професійних операцій у всіх сферах продуктивної діяльності людини. Водночас цей вплив посилюється через процеси поширення, нагромадження й опрацювання професійної (науково-методичної, управлінської, навчальної, довідкової) і кадрової інформації. Результати дослідження свідчать, що якісні характеристики сформованості кадрового потенціалу ВНЗ залежать від оперативності і структурованості професійно-інформаційних потоків у ньому, що генерують як адміністрація, так і окремі працівники в процесі продуктивної діяльності.

Нині знання, вміння, навички, професіоналізм, ініціатива й креативність персоналу ВНЗ стають

усе важливішими стратегічними ресурсами, що зумовлюють удосконалення систем і методів формування кадрового потенціалу. Проте в окремих навчальних закладах має місце «відірваність» адміністрації від дій фахівців із кадрів (вилучено найважливіші інструменти мотивування, підвищення кваліфікації розглядається як другорядне завдання тощо). З іншого боку, різко збільшилися конкуренція, потреба в зниженні витрат, зменшився вплив профспілок, змінилися організаційні структури, зросла не тільки децентралізація, а й необхідність горизонтальної інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення цінності кадрового потенціалу навчального закладу, методик його оцінювання, підвищення його якості й ефективності використання містяться в працях багатьох дослідників, таких як: Ф. Базаров, С. Покропивний, І. Репіна, О. Федонін, Ф. Шульц та ін. Здобутками цих учених є розроблення методик оцінювання кадрового потенціалу різних організаційних структур. Зазначимо, що, не зважаючи на посилене наукове дослідження проблем формування кадрового потенціалу, науковці ще не дійшли до єдиної думки щодо визначення змісту процедури його оцінювання для ВНЗ [5].

У дослідженні керувалися результатами досягнень сучасної науки та практики щодо оцінювання рівня сформованості кадрового потенціалу, основні положення яких знайшли своє відображення у працях учених: А. Алімова, В. Береза, Є. Бершеді, М. Блума, В. Гарбузова, П. Жердецького, Л. Канторовича, В. Красовського, Є. Лернера, О. Мороза, В. Москвіна, А. Нікітіна, В. Олійника, Р. Пайка, А. Пересади, М. Педана, О. Павловської, В. Шеремет та ін. Так, ними досліджене питання теоретичного обґрунтування і практичного використання методик і методів оцінювання ефективності, розроблені методичні рекомендації відповідно до потреб окремих галузей продуктивної діяльності людини, до позитивних рис яких, на нашу думку, треба віднести визначення витрат за етапами створення нових систем і технологій, а також урахування ступеня їхньої невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Стан досліджень проблеми реалізації процедурної складової формування кадрового потенціалу, зокрема розроблення методичних засад, за часів адміністративно-командної системи управління детально охарактеризовано в праці А. Гойко. Автор зазначає, що «...загальносоюзні типові методики не мали під собою теоретичного підґрунтя, робочі формули не охоплювали всього кола завдань, що підлягали розрахункам, і не враховували багатьох важливих народногосподарських факторів. Проте методичні рекомендації з комплексної оцінки ефективності заходів, спрямованих на прискорення науково-технічного прогресу, поряд із цілою низкою недоліків, відіграли позитивну роль» [2, с. 54].

Результати дослідження свідчать, що умовно розмежовано американську, європейську й азіатську (японську) моделі соціально-відповідального ставлення (далі – СВВ) адміністративної ланки навчального закладу, що враховують елементи моделей корпоративного управління за напрямом формування їхнього кадрового потенціалу. Нині американська модель соціально-відповідального ставлення до оцінювання результатів професійної діяльності пра-

цівників використовується найширше. Вона досить легко втілюється в життя, результати її реалізації часто є публічно наочними та знаходять найважливішу реакцію тощо. Проте в цій моделі переважає ухил до філантропії – відбувається адміністративний розподіл активів та інвестування їх у суспільно корисні ініціативи.

Відповідно до європейської моделі СВВ, соціально-відповідальна діяльність пов'язана з досягненням визначеної мети і є частиною стратегії створення додаткової інвестиційної привабливості установи. Т. Парсонс і С. Перегудов європейську СВВ характеризують наявністю державного регулювання через законодавчо закріплені обов'язкове медичне страхування, охорону здоров'я, пенсійне регулювання тощо [3]. Усі соціальні ініціативи, що фінансуються в рамках такої моделі, спрямовані на максимізацію прибутку й обсягів реалізації продукції. М. Карґалова основними напрямками реалізації цієї моделі вважає такі: інвестиції в розвиток персоналу; внесок у розвиток інфраструктури; природоохоронна діяльність; розвиток освіти, науки та технологій; програми приведення діяльності у відповідність до світових стандартів тощо [1; 5].

З урахуванням спрямування нашого дослідження, згідно з європейською моделлю, всі ініціативи соціально-відповідальної діяльності навчального закладу повинні фінансуватися тільки в рамках такої моделі та мають безпосереднє ставлення до таких сфер: формування кадрового потенціалу; реалізації продукції (у нашому випадку це освітні послуги); розвиток науки, освіти та технологій; програми приведення діяльності у відповідність до європейських галузевих стандартів тощо. Реалізація такої моделі має на увазі обґрунтування доцільності соціальних ініціатив та їхню інтеграцію в стратегію розвитку навчального закладу.

Соціально-відповідальне ставлення персоналу до результатів професійної діяльності, наприклад, підтримується в Японії культурними традиціями країни, модель якої передбачає соціальну і ділову згуртованість працівників. Для азіатської моделі характерною є активна роль держави, яка впродовж тривалого часу брала участь у стратегічному плануванні результатів професійної діяльності. Професійна діяльність під японським кутом зору не може обмежуватися тільки організаційним розвитком. Воно має базуватися на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації в цілому. Особливості розуміння соціальної відповідальності у межах азіатської моделі виявляються в специфічних інститутах «довічного найму», «принципі старшинства» під час оплати праці і просування по службі. Ці механізми не закріплені законодавчо, але є практично соціальним імперативом, що реалізовані в більшості сфер продуктивної діяльності [1].

Окремі дослідники виділяють британську модель СВВ, яка поєднує у собі елементи американської та континентальної моделей. Принциповим її моментом є яскраво виражена ініціативність самої професійної діяльності, що по своїй суті повністю відповідає принципу добровільності. Загальною рисою цієї моделі є: активна підтримка комфортних умов професійної діяльності з боку держави, а також

добре розвинена система заходів соціального забезпечення та охорони здоров'я. Участь влади у розвитку СВВ виявляється в налагоджені партнерства із власниками установ у секторі освіти, які беруть участь у фінансуванні проектів, просуванні ініціатив щодо відповідності національних стандартів до міжнародних [1; 3].

На думку Є. Левицької, кожна із зазначених моделей соціальної відповідальності має свої переваги та недоліки. До позитивних аспектів функціонування цих моделей можна віднести поліпшення іміджу й репутації в очах власного персоналу та навколишнього середовища, а також створення сприятливих умов для встановлення довіри громадськості до комунікацій і сприятливого висвітлення їхньої діяльності в засобах масової інформації. Проте, характеризуючи українське середовище продуктивної професійної діяльності, можна зазначити, що ані європейська, ані американська моделі соціальної відповідальності не можуть бути застосовані в повному обсязі, оскільки сучасному етапу розвитку національної соціальної відповідальності притаманна розмитість тенденцій щодо дотримання її принципів і відсутність цілеспрямованої підтримки соціально відповідальних ініціатив з боку держави. Тому доцільно поєднувати позитивні аспекти всіх моделей із метою застосування оптимального механізму управління формуванням соціально-відповідального ставлення до результатів професійної діяльності та попиту споживачів послуг [4].

На нашу думку, у структурному плані формування кадрового потенціалу ВНЗ близько до європейської моделі СВВ. Водночас у процедурному (технологічному) аспекті оцінювання ефективності означених процесів здійснено нами з урахуванням особливостей впровадження американській моделі СВВ.

Оцінювання результативності формування кадрового потенціалу цих навчальних закладів ґрунтується на визначенні форм і меж цієї процедури, що викладено у методиці оцінювання його результативності як соціально-педагогічної системи в динамічному оточенні з урахуванням ступеня невизначеності ризиків. Межі виокремлених форм проявлення мультиплікаційного ефекту продуктивної діяльності науково-педагогічних працівників цих закладів досить умовні, рухомі й відносні. Діалектичний взаємозв'язок цих форм полягає в тому, що всі вони разом формують *загальний інтегральний ефект* підвищення результативності формування кадрового потенціалу через прийняття та реалізацію певних кадрових рішень.

З'ясовано, що коли розв'язується великомасштабна проблема з очевидними мультиплікаційними характеристиками, то очікуваний ефект має охоплювати одночасно всі його специфічні форми та впливи різних чинників. Загальна величина такого ефекту, з урахуванням усіх витрат, залежить від трьох основних чинників: *результативності* впровадженого заходу (сукупності заходів), *масштабів і швидкості* його (їх) розповсюдження в усіх сферах діяльності. Реалізація такого підходу щодо врахування витрат на формування кадрового потенціалу ВНЗ є необхідним, зокрема для: прийняття раціональних кадрових рішень; оцінювання рівня використання кадрового ресурсу; визначення доцільності вдосконалення кадрової діяльності; об-

ґрунтування оптимальних варіантів управлінських рішень щодо застосування нових кадрових технологій та професійних потужностей за напрямом підвищення якості й оновлення асортименту послуг.

У загальному розумінні йдеться про застосування методу комплексного оцінювання результативності професійної діяльності науково-педагогічних працівників і фахівців кадрової служби. Виявлено, що на практиці використовують два основних методи такого комплексного оцінювання результативності, а саме: *порівняльний аналіз* щодо діяльності інших суб'єктів господарювання та *аналіз фінансової результативності* з використанням «еталонного зразка» (визначення еталонних показників і порівняння з ними фактично досягнутих у визначеному розрахунковому періоді). Виявлено, що використовують ці методи як окремо, так і в сукупності (один як основний, а другий як допоміжний).

У будь-якому випадку показники (як формалізовані, так і неформальні), що порівнюються, необхідно подавати в динаміці за певний період і з урахуванням результатів факторного аналізу їхніх змін. Тому вимірювання результативності формування кадрового потенціалу ВНЗ через оцінювання результативності професійної діяльності науково-педагогічних працівників і спеціалістів кадрової служби мусить відбуватися впродовж усього часу накопичення соціального капіталу цих навчальних закладів.

Традиційні методи прогнозування результативності (екстраполяція динамічних рядів показників, статичні розрахунки тощо) неадекватні динамічній сутності розв'язуваного нами завдання. Результатом застосування таких методів є високоефективна продуктивна діяльність науково-педагогічних працівників, як результат ефективного функціонування кадрової служби на основі сучасних кадрових технологій. У загальному розумінні оцінювання результативності професійної діяльності персоналу ВНЗ має за мету досягнення особистісно зорієнтованих цілей, а саме:

- *адміністративних* як реакції на результати оцінювання професійної діяльності, що зі свого боку, є реакцією на її результативність (підвищення працівника, направлення його на навчання або перекваліфікацію, визначення форми заохочення тощо);

- *інформаційних*, досягнення яких забезпечує сформованість у працівника потреби в кадровій інформації щодо результатів оцінювання його професійної діяльності з метою її коригування;

- *мотиваційних* - оцінювання результатів професійної діяльності є важливим фактором стимулювання підвищення її ефективності [5; 2].

Тому соціально-відповідальне ставлення до оцінювання результативності формування кадрового потенціалу ВНЗ має спиратися на власну специфічну методику (авторську). В основу розроблення авторської методики нами було покладене концептуальне положення щодо доцільності оцінювання результативності як *організаційної компоненти* (організаційно-структурні зрушення) формування кадрового потенціалу навчального закладу, так і *функціонально-процедурної* складової. Наявність функціонально-процедурної компоненти обумовило розроблення низки кадрових заходів у напрямі підвищення якості професійної діяльності науково-

педагогічних працівників навчального закладу (кадрове планування, корпоративне навчання, розроблення спеціальних оціночних процедур, формування резерву тощо). Водночас організаційно-структурними зрушеннями за напрямом формування кадрового потенціалу ВНЗ є оновлення структури кадрової служби, уточнення напрямів діяльності її фахівців, а також визначення форм і методів установалення продуктивних взаємозв'язків із працівниками інших підрозділів.

Оцінювання персоналу навчальних закладів, на нашу думку, є цілеспрямованим порівнянням професійно значущих характеристик працівників (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових та особистісних якостей, результатів професійної діяльності) з відповідними параметрами, нормами, вимогами, еталонами. З'ясовано, що працездатність та акумульовані професійні здібності працівника навчального закладу з часом підвищуються через розвиток і вдосконалення його знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці і життєдіяльності. Проте зміна цих параметрів спостерігається й у випадку погіршення стану здоров'я працівника або умов професійної діяльності. Нами виокремлені такі етапи впровадження авторської методики оцінювання результативності формування кадрового потенціалу ВНЗ:

- розроблення показників та індикаторів результативності професійної діяльності науково-педагогічних працівників, спеціалістів кадрової служби та інших категорій персоналу;

- виявлення організаційно-педагогічних умов діяльності персоналу й уточнення його функціональних завдань і посадових обов'язків;

- формалізацію й моделювання професійних функцій і визначення стратегічних завдань розвитку навчального закладу;

- визначення трудомісткості і періодичність розв'язання завдань кадрової діяльності;

- з'ясування стану ресурсного забезпечення функціонування кадрової служби (методичного, інформаційного, технологічного тощо);

- визначення рівня готовності персоналу до запровадження оновленої системи формування кадрового потенціалу;

- розроблення механізму визначення результативності кадрової діяльності як складової оцінювання соціально-педагогічної результативності рівня сформованості кадрового потенціалу тощо.

Оцінювання кадрового потенціалу ВНЗ передбачає використання спеціальних методик (незалежного, колегіального й адміністративного оцінювання, самооцінювання тощо), за допомогою яких визначається набір ділових і особистісних характеристик працівника з метою його професійного просування за умов наявності вакантних посад. Виявлено, що вихідними даними для оцінювання персоналу навчальних закладів виступають: філософія його функціонування та стратегічний план розвитку; моделі професійної діяльності працівників; форми, методи і технології рейтингового оцінювання персоналу; положення про атестацію кадрів; правила внутрішнього розпорядку і штатний розпис; особові справи працівників; кадрові накази; соціологічні анкети і психологічні тести.

Нині на загальнодержавному рівні не існує офіційної та загальновизнаної *методики комплексно-*

го оцінювання результатів професійної діяльності різних категорій персоналу ВНЗ, зокрема науково-педагогічних працівників і спеціалістів кадрових служб, які віддзеркалюють рівень сформованості кадрового потенціалу цих навчальних закладів. Результати нашого дослідження свідчать, що наتماість у розробленні такої методики та інструментарію комплексного оцінювання доцільно орієнтуватися на такі положення:

- аналітичне оцінювання результативності науково-педагогічної діяльності працівників має базуватися на результатах комплексного аналізу як їхньої діяльності, так і навчального закладу в цілому за визначений термін часу (моніторинг, фіксування фактичних (очікуваних) значень у динаміці та їхнього оцінювання, визначення певної сукупності показників тощо);

- проведення експрес-аналізу діяльності ВНЗ через оперативну аналітичну самооцінку за невеликою кількістю показників, головною метою якого є моніторинг динаміки ефективності означених процесів, достатності оперативних заходів щодо вдосконалення управлінської та кадрової діяльності або підвищення конкурентноздатності, набуття фінансової стабільності навчального закладу та іміджу надійного ділового партнера;

- визначення об'єктів оперативного виміру ефективності професійної діяльності та досягнутого рівня її продуктивності;

- урахування собівартості освітніх послуг (поточні витрати, прибутковість, рентабельність, доцільність капітальних вкладень тощо) і фінансового стану (стабільність) навчального закладу;

- проведення обчислення реальних результатів кадрової діяльності персоналу, для визначення доцільності впровадження яких використовують формалізований показник.

Оцінювання професійної діяльності персоналу ВНЗ може відбуватися за різними процедурними моделями, зокрема через залучення до цієї процедури керівників, колег, підлеглих, працівників кадрових служб і навіть зовнішніх експертів. Так, оцінювання може здійснюватися безпосереднім керівником (керівниками), трудовим колективом, споживачами результатів його продуктивної діяльності. Самооцінювання здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та професійної діяльності, способах їхнього досягнення, моральних якостях (сумлінності, чесності, відданості справі тощо) [5; 8].

Загальновідомо, що кадровий потенціал ВНЗ як складова соціально-педагогічної системи з економічним компонентом діяльності залежить від багатьох факторів, насамперед – професійно-психологічних характеристик персоналу. Основними підходами до такого оцінювання є такі:

- *оцінювання результату професійної діяльності* (труднощі – оцінювання комплексних видів діяльності);

- *оцінювання поведінки персоналу* (труднощі – виявлення і прогнозування реальної поведінки та загальних характерологічних рис особистості працівника);

- *визначення рейтингу успішності персоналу* (труднощі – можливість похибок в узагальненні та генералізації, за яких оцінки одних шкал необгрунтовано переносяться на інші);

– процедури ранжирування, що дають можливість встановити розходження за показниками [5].

Система оцінювання результатів діяльності науково-педагогічних працівників, на нашу думку, має: враховувати специфіку професійної науково-педагогічної діяльності; вміщувати критерії і стандарти оцінювання; визначати порядок процедури оцінювання і розрахунок балів; передбачати адміністративні заходи за результатами оцінки; враховувати механізми, а також внутрішні (зовнішні) чинники підвищення ефективності продуктивної науково-педагогічної діяльності.

Нині найпоширенішими методами *індивідуальної оцінки результатів діяльності працівників* є такі: рейтингова оцінка, метод інтегральних показників, метод незалежних експертів, метод оціночних центрів, атестація, метод «360° атестація» (це процес атестації керівників, коли оцінювання їхніх результатів здійснює керівник вищого рівня управління, колеги та підлеглі). Серед цих методів найпопулярнішим методом оцінки роботи працівника є саме рейтингова оцінка, що передбачає визначення рівня професійних якостей працівника за рейтинговою шкалою, а саме визначення ділових якостей (здатність організувати свою працю; професійну компетентність; соціальну відповідальність та ініціативу; здатність до оволодіння новими засобами, формами і методами професійної діяльності; рівень комунікативних навичок тощо).

Застосування цього методу оцінювання передбачає визначення рівня ділових якостей працівника за рейтинговою шкалою. Оцінка всієї сукупності ділових якостей проводиться по кожній з ознак (1).

$$L = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot x_i^n \quad (1)$$

де: n – кількість ознак, які використовуються для оцінки; x_i – питома вага певної ознаки в загальній шкалі оцінок;

a_{ij} – рівень шкали оцінок.

Шкала рейтингів поведінкових установок. У бланку описуються вирішальні ситуації професійної діяльності. Анкета рейтингу містить зазвичай від шести до десяти спеціальних характеристик результативності праці, кожна з яких виводиться з п'яти або шести вирішальних ситуацій із описом поведінки. *Описовий метод* оцінювання полягає в тому, що виявляє переваги й недоліки поведінки працівника. Часто цей метод комбінується з іншими (зі шкалами рейтингу поведінкових установок).

Метод оцінювання за вирішальною ситуацією передбачає використання списку описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників навчального закладу в окремих професійних ситуаціях, які розподілені за рубриками відповідно до характеру їхньої продуктивної діяльності. Як правило, такий метод використовується для оцінювання результативності професійної діяльності працівника його керівником, а не колегами і підлеглими. Водночас *шкала спостереження за професійною поведінкою працівника* як метод оцінювання орієнтовано на фіксацію сутності його поведінкових реакцій.

Методи групової оцінки дають можливість провести порівняння результатів професійної діяльності працівників усередині групи, зіставити результативність їхньої продуктивної діяльності з іншими,

зокрема: *класифікації* (застосовується розподіл «кращий-гірший» або «успішний-неуспішний»); *альтернативної класифікації* (обираються найкращий і найгірший працівники, а потім проводиться відбір наступних за ними); *порівняння працівників по парах* (процедура оцінювання працівників навчального закладу стає простішою й достовірнішою); *заданого розподілу* (працівники оцінюються в межах заздалегідь фіксованого розподілу показників рівня професійної діяльності).

Оцінювання результативності різних напрямів професійної та суспільно важливої кадрової діяльності досліджено нами як процедурну складову оцінювання кадрових заходів, зокрема: визначення кількісної й якісної потреби в персоналі; професійне просування персоналу і зменшення ризику; зменшення витрат на навчання працівників; підтримування почуття справедливого ставлення; підвищення рівня мотиваційних процесів через інформування працівників про якість їхньої професійної діяльності; розроблення програм навчання та розвитку персоналу; заміщення вакантних посад з урахуванням потенціалу персоналу; визначення доцільності приймання нових претендентів на посаду тощо.

Зазвичай використання результатів оцінювання персоналу ВНЗ мають для адміністрації та працівників орієнтувальне і стимулювальне значення. У процедурному розумінні орієнтувальна функція працівників за умови такого оцінювання полягає в тому, що працівник, ґрунтуючись на результатах, усвідомлює свою здатність до професійної діяльності, одержує можливість визначати напрями і способи її розвитку. Стимулювальна функція, породжуючи у працівника переживання успіху (невдачі) і підтверджуючи правильність (помилковість) ставлення до посадових обов'язків, спонукає його до вдосконалення професійної діяльності у позитивному напрямі [5]. Нами визначені основні етапи процесу оцінювання результативності професійної діяльності персоналу навчального закладу (рис. 1):



Рис. 1. Основні етапи процесу оцінювання результативності професійної діяльності персоналу навчального закладу

Таке оцінювання має відповідати ситуаційному контексту (наприклад, для визначення відповідності працівника своїй або вакантній посаді). Соціально-відповідальне ставлення адміністрації ВНЗ до оцінювання результативності професійної діяльності кожного працівника є обов'язковим елементом системи контролю, що, на нашу думку, дає можливість визначити його невикористаний професійний

потенціал. Потенціал працівника характеризується не ступенем його підготовленості в цей момент часу до обіймання тієї чи іншої посади, а його спроможністю і здатністю адаптуватися до зміни умов професійної діяльності з урахуванням віку, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації. На нашу думку, недосконалисть методик оцінювання кадрового потенціалу ВНЗ полягає в тому, що цей процес закінчується на факті отримання результатів. Проте оцінювання професійної діяльності працівника – це, насамперед, виявлення основних проблем його професійного розвитку, попередження їх та усунення перепон. За цих умов логічним завершенням оцінювання професійної діяльності працівника є певні дії з оптимізації формування кадрового потенціалу цих навчальних закладів [6].

Результати дослідження свідчать, що існує значна кількість різних підходів до оцінювання претендентів на вакантні посади. Проте всі вони мають спільний недолік – це суб'єктивність прийняття рішення (рішення багато в чому залежить від того, хто проводить оцінювання). Так, однією з процедур оцінювання є доведення до самого працівника інформації щодо проведеного оцінювання результативності його професійної діяльності та визначення рівня його професіоналізму. Залежно від мети оцінювання це можна здійснити шляхом повідомлення йому особисто (якщо оцінювання проводилося з метою виявлення шляхів особистісного розвитку працівника) або подання результатів оцінювання керівникові в кадрову службу (якщо оцінювання проводилося з метою визначення винагороди, підвищення рівня заробітної плати тощо).

Працівники можуть дізнатися про результати оцінювання під час спеціальної зустрічі, бесіди з фахівцем, який проводив таке оцінювання. Мета бесіди з працівником – не тільки повідомлення йому результатів, а й сприяння підвищенню продуктивності його праці, зміни поведінки працівників, результативність професійної діяльності яких не вписується в прийнятні стандарти. Підвищенню ефективності такої бесіди сприятиме: попередня підготовка до зустрічі учасників бесіди, їхня орієнтація на обговорення результативності праці працівника; комфортна атмосфера обговорення; планування ходу і терміну; згадка на початку бесіди про специфічні позитивні досягнення працівника (про недоліки треба казати між двома позитивними результатами); увага на результативності роботи, а не на критиці особистісних якостей; визначення оптимального обсягу повідомленої працівникові інформації тощо.

Автором розроблені методологічні основи оцінювання результативності формування кадрового потенціалу ВНЗ як соціально-педагогічної системи в динамічному оточенні з урахуванням ступеня невизначеності ризиків, а також соціально-відповідального ставлення адміністрації, що дало можливість знайти необхідні рішення щодо розв'язання означеної проблеми, зокрема:

- вироблення політики оцінювання результативності формування кадрового потенціалу через визначення вагомості особистої та колективної професійної діяльності персоналу (коли, як часто і кому проводити оцінку);
- розроблення критеріїв результативності професійної діяльності різних категорій персоналу через

вироблення системи показників та індикаторів, що однаково зрозумілі персоналу й оцінювачу;

- оптимізація інструментально-процесуальної складової оціночних процедур через застосування сучасних психолого-педагогічних методів і засобів діагностики з урахуванням їхніх вірогідності й обґрунтованості;

- забезпечення організаційно-педагогічних умов вимірювання соціально-педагогічної результативності професійної діяльності персоналу;

- визначення рівня підвищення професіоналізму персоналу через оцінювання потенціалу працівника й індивідуального внеску;

- визначення підвищення рівня професійної компетентності спеціалістів кадрової служби через низку показників результативності кадрових заходів;

- здійснення аналітичних процедур щодо отриманих даних і прийняття відповідних кадрових рішень;

- забезпечення вільного доступу працівників до результатів оцінювання та обговорення з працівником результатів такого оцінювання;

- формування банку даних про результативність професійної діяльності персоналу навчальних закладів за визначений період (нормувати і документувати результати оцінювання, що мають бути пов'язані із системою заохочення) тощо [6].

Вірогідність та обґрунтованість методів оцінювання претендентів на вакантні посади є основою відповідності претендента на посаду тим вимогам, які до нього висуваються. З'ясовано, що найпопулярнішими методами оцінювання претендентів на вакантні посади є такі: комплексна технологія; тести на професійну здатність; загальні тести; аналіз біографічних даних; психодіагностичні тести; метод інтерв'ювання тощо. Невідповідність обраного методу оцінювання персоналу, форм і методів його застосування умовам діяльності конкретного навчального закладу – найпоширеніша помилка адміністрації закладу. Необхідно використовувати спеціально розроблені методики, що враховують оцінювання ділових і особистісних характеристик працівників з урахуванням напрямів та умов функціонування конкретного навчального закладу. Правильний обраний метод оцінювання претендентів на вакантні посади забезпечує достовірність одержаних результатів оцінювання потенціалу працівника та його перспективної результативності [5].

Ризик є важливим і невід'ємним елементом фактично всіх інноваційних рішень. Ідентифікація, вимірювання, врахування і мінімізація ризику мають бути основними аспектами, що беруться до уваги у процесі оцінювання інноваційних проектів. Кількісні показники ризику (стандартне відхилення і коефіцієнт варіації) показують ступінь можливої відмінності фактичних результатів від очікуваної величини. Інші методики (імітаційне моделювання за методом Монте-Карло [6] й аналіз чутливості; еквівалент достовірності і ставка дохідності) не дають можливість об'єктивно оцінити ефективність соціально-педагогічних систем. Використання не кількісних методів може призвести до прийняття субоптимальних рішень, що унеможливуватиме здійснення коректного порівняльного аналізу відмінних за своєю природою соціально-педагогічних процесів у рамках соціально-відповідального ставлення до формування кадрового потенціалу ВНЗ.

Висновки. Автором визначені методологічні аспекти соціально-відповідального ставлення до оцінювання формування кадрового потенціалу ВНЗ, що забезпечило підвищення результативності означеного процесу через урахування організаційно-структурного та процесуально-функціонального аспектів реалізації означеного підходу.

Виявлена наявність американської, європейської та азіатської моделей формування соціальної відповідальності працівників, що дало змогу актуалізувати означену проблему в освітній сфері, а також запропонована генеза розвитку навчальних закладів за критерієм ступеня імплементації принципів соціальної відповідальності в науково-педагогічній діяльності.

Реалізація комплексного підходу до оцінювання рівня сформованості кадрового потенціалу ВНЗ через упровадження авторської методики забезпечить раціональніше планування, організацію й реалізацію кадрових заходів у напрямі досягнення стратегічної мети розвитку цих навчальних закладів, а

також допоможе оптимізувати основні кадрові заходи з урахуванням розвитку ідей філософії людиноцентризму в системі вищої освіти.

Література

1. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / кол. авт. : О. Лазоренко, Р. Колишко [та ін.]. – К. : Енергія, 2008 – 96 с.
2. Гойко А. Ф. Ринок праці та зайнятість: навч. посіб. / А. Ф. Гойко. – К. : НДЦ ПЗРП, 2008. – 228 с.
3. Парсонс Т. Функциональная теория изменения. Американская социологическая мысль / Р. Мертон, Дж. Мид, Т. Парсонс, А. Шюц / Т. парсонс ; [сост. Е. И. Кравченко ; под ред. В. И. Добренъкова]. – М. : Московск. ун-т, 1994. – 460 с.
4. Левицька Є. Г. Теоретико-методологічні засади розвитку соціальної відповідальності вітчизняних підприємств сфери послуг [електронний ресурс] / Є. Г. Левицька. – Режим доступу : <http://www.economy.com.ua>
5. Чернишова Є. Р. Вимірювання ефективності формування кадрового потенціалу навчальних закладів системи післядипломної педагогічної освіти / Є. Р. Чернишова // Проблеми освіти: наук. зб. / Інст-т інновац. технологій і змісту освіти. – 2011. – № 69. – С. 110–119.
6. Чернишова Є. Р. Формування кадрового потенціалу системи післядипломної педагогічної освіти: науково-практичні основи: монографія / Є. Р. Чернишова: НАПН України. Ун-т менедж. освіти. – К. : Педагогічна думка, 2012. – 472 с.
7. Symposium on Monte Carlo methods. Held at the University of Florida. Conducted by Statistical laboratory. Sponsors by Wrightair development center of the Airresearch and development command. March 16 and 17, 1954 / Ed. ByHerbertA.Mayer. – NY: Willey; London: Charman&Hall, 1956. – 382 p.
8. Tom 133 Monograficzna seria wydawnicza – Biblioteka Pedagogiki Pracy Ukazuje sie od 1987 r. Redaktor naukowy: prof. dr hab. Henryk Bednarczyk / Wils T., Le Louran J.-J., Guerin G. La planification strategique des ressource humaines // Les presses de l'universite de Montreal, 1991.