

Структурно-організаційний аспект формування кадрового потенціалу вищих навчальних закладів



Євгенія ЧЕРНИШОВА,

доктор педагогічних наук, професор кафедри економіки та управління персоналом, перший проректор Університету менеджменту освіти НАПН України

Процеси, що відбуваються у світі, переконливо засвідчують: глобалізація, зокрема стратегія європейської освітньої інтеграції, стає невід'ємною складовою буття сучасної цивілізації. Зростаючі темпи розвитку наднаціональних організацій, які визначають політику держави й окремих соціальних груп, структур, що діють у межах, ширших, ніж межі окремих націй, – усе це характеризує інтеграційні процеси, вимір яких часто використовується як ключовий чинник глобалізації [1; 6].

Сучасний етап розвитку суспільства можна охарактеризувати протистоянням явищ, які так чи інакше стосуються всіх без винятку сфер продуктивної діяльності людини (економічної, політичної, культурної і технологічної). Більшість дослідників поділяють думку, що означені процеси – це неперервний процес у розвитку людства ХХІ ст., який актуалізує проблему його виживання. На початку минулого століття з цієї проблеми з'явилися системні дослідження, зокрема, особливий інтерес викликають праці В.Вернадського, В.Соловйова, С.Булгакова, П.Флоренського, М.Мойсєєва, Дж.Форрестера і А.Печчеї [2].

Переплетіння суперечностей породжує різні соціально-економічні, політичні, культурні глобальні проблеми, загострення яких у другій половині ХХ ст. є результатом багатовікових якісних і кількісних трансформацій у суспільному розвитку [1; 4]. Актуалізувалися проблеми зайнятості, скорочення виробництва, а також фінансування результатів продуктивної діяльності населення та матеріального заохочення. З метою активної протидії цьому явищу розробляються програми поліпшення кадрового забезпечення; прогнозується дисбаланс на ринку праці; здійснюється професійний добір, підготовка і перепідготовка кадрів; розробляються заходи стимулювання гнучкого ринку праці та стабілізації кадрів тощо [11].

Ринкові відносини, ускладнені соціально-економічними умовами праці потребують уважнішого ставлення до проблем формування національного кадрового потенціалу в контексті стратегії європейської освітньої інтеграції через регулювання професійної поведінки сучасного фахівця. Важливим є питання його трудової мотивації, яка давала б змогу ефективно працювати й водночас відчувати особисту комфортність і впевненість у своєму майбутньому.

Тому орієнтиром у формуванні кадрового потенціалу на основі розвитку мотиваційних процесів є вивчення потреб спеціаліста і вироблення на цьому підґрунті ефективної системи стимулів (матеріальних, соціальних, психологічних) та їх адаптація до нових умов професійної діяльності (упровадження сучасних кадрових технологій, зміна соціально-психологічних стосунків між працівниками в організації тощо). Теорія і практика суспільного розвитку актуалізує питання постійної мотивації професійної діяльності, зумовленої складністю і суперечливістю сучасного світу [12].

Одним із орієнтирів формування кадрового потенціалу є гуманізація праці, розвиток якої зумовили появу нових умов і форм організації професійної діяльності працівників (соціологічний напрям, або соціологія праці), а саме:

- визнання зв'язку між індивідуальними рисами особистості та її працею;
- поєднання формальної та неформальної організації спільної діяльності працівників;
- забезпечення умов, за яких зміст професійної діяльності не має розпорошуватися на операції, а становить єдність різноманітних завдань;
- обов'язкову обізнаність працівника з кінцевими результатами своєї продуктивної професійної праці;
- перевага самоконтролю над контролем адміністрації у регулюванні трудової поведінки працівників [14].

В умовах становлення і розвитку громадянського суспільства, правової держави система вищої освіти має стати найважливішим чинником гуманізації суспільних відносин, формування нових життєвих орієнтирів особистості шляхом реалізації ідей філософії людиноцентризму. Вища освіта як відкритий соціальний інститут – основа розвитку особистості,

суспільства, нації та держави, запорука майбутнього України – є визначальним чинником розвитку політичної, соціально-економічної, культурної та наукової життєдіяльності суспільства і стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету та конкурентоспроможності держави на міжнародній арені. Нині існує орієнтація на людські ресурси, що є ключовою складовою суспільного інтелектуального капіталу, розвиток якої зумовлює попит на високопрофесійних працівників [6; 10].

Державна політика щодо вищої освіти здійснюється в напрямі зростання самостійності навчальних закладів з урахуванням світових тенденцій розвитку освіти упродовж життя, соціальних, технологічних і соціокультурних змін у суспільстві та розвитку самодостатності особистості, її творчої активності. На сучасному етапі суспільного розвитку успішна робота вищих навчальних закладів пов'язана з високою результативністю професійної діяльності персоналу, зокрема науково-педагогічних працівників і спеціалістів кадрової служби (їхньої кваліфікації, фахової підготовки, рівня освіти та готовності до інноваційних змін тощо). Водночас така результативність залежить від умов професійної діяльності цих працівників та їх побуту, задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб, різнобічного прояву здібностей особистості. Вектор соціально-педагогічного та професійного розвитку навчальних закладів має бути звернений до урізноманітнення та збагачення змісту і результативності продуктивної професійної діяльності персоналу, найповнішого використання його інтелектуального й творчого потенціалів [13].

Навчальним закладом притаманна стійка організаційна форма об'єднання науково-педагогічних працівників (в певний інтервал часу), що має спільні інтереси і мету діяльності та характеризується різнобічністю напрямів науково-педагогічної діяльності. Науково-педагогічна діяльність сприяє розвитку навчальних закладів щодо підвищення професіоналізму персоналу й якості надання освітніх послуг, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність. Такий розвиток залежить як від професійно-кваліфікаційних якостей персоналу з його традиціями, перевагами, інтелектуальним потенціалом, способами задоволення матеріальних і духовних потреб, міжособистісними взаєминами, так і адекватних рішень адміністрації [8; 9].

Широке вживання поняття «управління людськими ресурсами» ще не означає практичної реалізації ідей цієї концепції в цілому та щодо питання формування кадрового потенціалу. Це поняття використовуємо як синонім до термінів «управління персоналом» і «педагогічний менеджмент», а також для обґрунтування нового погляду на роль кадрової діяльності через упровадження сучасних кадрових технологій. Поняття «педагогічний менеджмент» увійшло в обіг у 60–70-ті роки минулого століття і набуло розвитку, забезпечуючи комплексний підхід

до розв'язання проблем оптимального використання персоналу [2; 6].

З огляду на сучасні вимоги до роботи з персоналом ВНЗ підвищується роль їхніх кадрових служб, що перетворюються на науково-практичні центри активізації людського фактора. У зв'язку з цим реформування традиційних відділів кадрів в *кадрові служби* здійснюється з метою підвищення їх ролі та відповідальності у вирішенні завдань розвитку навчального закладу, зокрема в напрямі формування його дієздатного кадрового потенціалу. В ході дослідження цього питання було з'ясовано, що рівень роботи з кадрами в традиційних відділах кадрів не завжди в повній мірі відповідає завданням модернізації вищої освіти. На нашу думку, важливими є ефективне вирішення завдань кадрової роботи як посилення впливу людського фактора на розвиток вищих навчальних закладів. Проте традиційні відділи кадрів виконують здебільшого функції організації кадрового документообігу. За цих умов розв'язання питань системного розвитку персоналу залишаються розпорошеними по різних напрямках їхньої діяльності. Водночас у практику їхньої роботи поступово впроваджуються наукові методи оцінювання результатів науково-педагогічної діяльності, підвищення фахового рівня працівників, а також моделі раціональної ротатії з використанням результатів наукових досліджень та педагогічного досвіду в цій галузі [12].

В умовах трансформації традиційних відділів кадрів у кадрові служби головними їх функціями є:

- прогнозування потреби в персоналі та відстеження змін у його попиті, пошук джерел якісного оновлення персоналу;
- організаційний супровід адаптації й професійного навчання персоналу (стажування, атестації), а також навчання працівників кадрової служби сучасним методам і формам роботи з персоналом;
- організація зв'язків з іншими вищими навчальними закладами системи;
- вивчення результативності професійних і ділових якостей науково-педагогічних працівників на основі використання сучасних форм, методів і технологій кадрової роботи, а також з'ясування впливу особистісних характеристик персоналу на його професійну діяльність;
- планування, координація і регулювання професійно-кваліфікаційного зростання науково-педагогічних працівників;
- розроблення пропозицій щодо раціонального використання персоналу, форм матеріального й морального стимулювання тощо;
- сприяння наставництву і професійно значущих наукових шкіл та організація роботи з розвитку професіоналізму персоналу;
- розроблення заходів і пропозицій щодо стабілізації та вдосконалення змісту та технологій кадрової роботи тощо [12].

Фактори, що обумовлюють функціональну цілісність кадрової служби цих навчальних закладів й

порівняну самостійність її структурних підрозділів, є різноманітними за своїми якісними характеристиками і ступенями прояву, що визначає виразність функціонально-кадрової ієрархії. Якісна характеристика цих факторів визначає характер структури кадрової служби й принципи формування структурних підрозділів. Однією з найпоширеніших причин доцільності посилення функціональної цілісності кадрової діяльності вищих навчальних закладів є спеціалізація структурних підрозділів.

За цих умов функціональна цілісність кадрової служби забезпечується наявністю чітких зв'язків між структурними підрозділами, спеціалізація й координація функціонування яких спрямована на формування й збереження кадрового потенціалу вищих навчальних закладів як реалізація одного з напрямів їх стратегічного розвитку. Наголошуючи на інтерактивному характері механізму спеціалізації й координації, М.Месарович, Д.Мако, І.Такахара зазначають: «Кожний елемент має власну мету, що залежить від координуючого параметра, одержуваного від умовного координатора. Цей координатор має мету, відмінну від глобальної мети, і вибирає координуючий параметр так, щоб забезпечити досягнення стратегічної мети розвитку» [7, с. 156].

Загальновідомо, що елемент системи прагне максимізувати свій критерій, який позначимо як $f_i(x_i, \mathbf{b}_i)$, вибираючи стан x_i із допустимої області $X_i(\mathbf{e}_i)$. Його стан визначається повним набором параметрів $\mathbf{b}_i, \mathbf{e}_i, i = 1, 2, \dots, n$, де n – загальне число керованих елементів. Критерій оптимізації функціонування всієї системи (кадрової служби навчального закладу), за допомогою якого оцінюється її результативність, $F(\mathbf{f}^0, \mathbf{f}^1, \dots, \mathbf{f}^n)$, залежить від оцінок станів елементів, оптимальних з погляду власних (локальних) критеріїв. Значення \mathbf{f}^i виходить у результаті розв'язання оптимізаційного завдання $\mathbf{f}^i = f_i(x_i^0, \mathbf{b}_i) = \max f_i(x_i, \mathbf{b}_i)$ при обмеженнях $x_i \in X_i(\mathbf{e}_i)$ [5]. Тому координуючі параметри умовно розділимо на дві групи. Першу складають ті параметри, що впливають на область допустимих режимів функціонування структурних підрозділів кадрової служби навчального закладу як керованих елементів. Область допустимих станів i -го елемента позначено $X_i(\mathbf{e}_i)$, де \mathbf{e}_i – координуючі параметри з даної групи. Друга група – параметри, що характеризують зовнішній вплив на функціонування підрозділів, за допомогою яких оцінюється результативність (параметри \mathbf{b}_i).

За цих умов завдання спеціалізації і координації формування кадрового потенціалу полягає в тому, щоб максимізувати F при власних обмеженнях $\mathbf{b}_i \in \mathbf{A}_i, \mathbf{e}_i \in \mathbf{B}_i, i = 1, n$. Тут \mathbf{A}_i і \mathbf{B}_i характеризують допустимі області змін координуючих параметрів, за яких і вся система (кадрова служба) урівноважується в розумінні функціонування навчального закладу, що є оптимальним формуванням його кадрового потенціалу і досягненням одного з напрямів стратегічного розвитку (оптимуму Парето). Оптимум Парето

характеризує таке положення в системі, коли жоден з елементів не може поліпшити свій стан, не торкнувшись інтересів інших елементів. Водночас немає необхідності знати про умови $\mathbf{C}_i(\mathbf{e}_i)$ і конкретний вид функції $f_i(x_i, \mathbf{b}_i)$ – необхідно розглядати структурні елементи (підрозділи кадрової служби) як функціональні цілісності, що володіють єдиною характеристикою \mathbf{f}^i і змінюються під впливом параметрів $\mathbf{b}_i, \mathbf{e}_i$ [5].

Функціонально цілісне подання кадрової служби навчальних закладів характерно для всіх методів її декомпозиції, що використовуються в сучасній теорії оптимальних рішень у напрямі розв'язання структурних завдань. Зокрема, основний метод декомпозиції Данцига–Вульфа реалізує механізм спеціалізації й координації з використанням координуючих параметрів другої групи, тобто параметрів типу \mathbf{b}_i . Інший відомий метод – метод Корнаї–Ліптака, навпаки, побудований на використанні лише параметрів першої групи, тобто параметрів типу \mathbf{e}_i [3]. Отже, розходження між цими двома методами полягає лише в тому, що вони використовують різні подання структурних підрозділів (підсистем).

За цих умов, як зазначалося раніше, до типової структури кадрової служби вищих навчальних закладів ми ввели такі структурні підрозділи (відділи): кадрового діловодства; розвитку персоналу й інформаційно-технологічного забезпечення, який, за умов доцільності та розширення функціоналу, може бути відділом маркетингових досліджень.

Розроблення структури кадрової служби вищих навчальних закладів у запропонованому вигляді (типовість) дає змогу трансформувати її в структурно змінену, зокрема таку, що відображає кадрову діяльність не лише цих закладів, а й вищих навчальних закладів ближнього зарубіжжя, зокрема країн СНД. Ми визначили й узагальнили напрями діяльності кадрових служб навчальних закладів і відповідний функціональний розподіл кадрових заходів у напрямі формування їх кадрового потенціалу. Функціональна спрямованість відділів кадрової документації й розвитку персоналу, як зазначалося раніше, має на меті формування кадрового потенціалу вищих навчальних закладів як одного із напрямів їх розвитку на основі:

- розроблення заходів, реалізація яких забезпечує навчальні заклади високопрофесійними науково-педагогічними працівниками;
- участі у розробленні планів комплектування структурних підрозділів кадрами з урахуванням перспектив розвитку навчальних закладів, змін складу працівників тощо;
- аналітично-прогностичної діяльності щодо визначення потреби в кадрах, причин плінності кадрів, ефективності застосування діючих форм і систем оплати праці, матеріального й морального заохочення;
- консультування персоналу з кадрових питань;

– підготовки, ведення та видачі необхідних кадрових документів, а також матеріалів для різних видів соціального забезпечення;

– реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення управління кадрами, системи підбору й їх розміщення, організації навчання і стажування працівників, а також вивчення ділових якостей;

– підвищення кваліфікації фахівців, зарахованих до кадрового резерву, підготовки їх до роботи на керівних посадах;

– визначення кола фахівців, що підлягають черговій і повторній атестації, підготовки відповідного документального супроводу, роботи постійно діючого семінару;

– участі у розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних (кадрових) комісій та їх організаційний супровід;

– методичного супроводу професійної діяльності працівників кадрової служби;

– контролю виконання постанов, наказів і розпоряджень керівництва вищих навчальних закладів з кадрової роботи;

– розроблення пропозицій щодо комфортності професійної діяльності працівників у напрямі вдосконалення форм і методів їх роботи;

– організації ефективного документообігу (табельного обліку, графіків відпусток), контролю за трудовою дисципліною тощо.

– подання пропозицій щодо стимулювання праці, вдосконалення структури кадрової служби, стабілізації й розвитку професійної та соціальної активності працівників навчальних закладів;

– виявлення найефективніших форм поєднання особистих, колективних і суспільних інтересів працівників;

– участі у розробленні інноваційних кадрових проектів тощо.

Виявлено недоліки традиційного підходу до організації масивів кадрової інформації, при якому її узагальнення орієнтувалося на конкретні функціональні завдання. Це зумовило перехід від розроблення *проблемно-орієнтованої* бази кадрової інформації до *інформаційно-орієнтованої*. Такий перехід компенсовано наявністю в запропонованій нами структурі кадрової служби *відділу інформаційно-технологічного забезпечення*, який супроводжує ведення банків кадрових даних персоналу.

Відділ інформаційно-технологічного забезпечення як функціональна підсистема кадрової служби, повинен, на нашу думку, спрямовувати діяльність на формування кадрового потенціалу навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти через: розподіл кадрової інформації, оперативне оцінювання потреби в ній (кількісний та якісний аспекти), моніторинг професійно-орієнтованих змін зовнішнього середовища, визначення обсягів внутрішньої звітності, розроблення заходів маркетингової «розвідки» (напрямів, технологій) тощо [12].

У цілому діяльність відділу інформаційно-технологічного забезпечення охоплює систему збирання

даних і комунікацій, розроблення бази кадрових даних та показників кон'юнктури освітнього ринку, використання економіко-математичних методів, забезпечення кадровою інформацією для оперативного прийняття управлінських рішень (аналітичних даних щодо стану і розвитку навчального закладу та освітнього ринку, логічних висновків і рекомендацій), а також забезпечення експертного оцінювання результативності професійної діяльності персоналу цих навчальних закладів.

Зовнішня кадрова інформація зорієнтована на застосування джерел і методичних прийомів, завдяки яким можна отримати відомості про події і ситуації, що складаються у середовищі діяльності навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти. Основне призначення цієї інформації полягає у забезпеченні своєчасної реакції адміністрації цих навчальних закладів на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Аналіз маркетингової кадрової інформації ґрунтується на соціально-економічних показниках та індикаторах науково-педагогічної діяльності, а також результативності короткострокового і довгострокового прогнозування. На основі зіставлення показників прогнозованого і фактичного стану маркетингового середовища діяльності навчального закладу формується сигнальна кадрова інформація щодо рівня сформованості його кадрового потенціалу. Її використання як працівниками кадрової служби, так і керівниками інших структурних підрозділів вищих навчальних закладів спрямовано на:

– упередження можливих труднощів у розв'язанні кадрових проблем;

– розроблення гіпотез формування кадрового потенціалу;

– прогнозування результативності кадрових маркетингових стратегій та розроблення заходів щодо підвищення якості надання освіти;

– оперативне оцінювання рівня виконання поточних планів і реалізації стратегій формування кадрового потенціалу;

– пошук і зберігання узагальненої маркетингової інформації;

– опрацювання й аналіз кадрових даних;

– систематизація кадрової інформації, виявлення корисних і некоректних даних, самооцінки тощо.

Перевагами наявності відділу інформаційно-технологічного забезпечення у структурі кадрової служби навчальних закладів є: організоване та цілеспрямоване збирання кадрової інформації; зберігання важливих даних для попередження кризових професійно-посадових ситуацій; координація плану маркетингових досліджень; швидке опрацювання даних; отримання результативності кадрових заходів, що мають кількісне вираження; збереження результатів попередніх досліджень у зручному для користувача вигляді; можливість виявлення змін у навколишньому середовищі діяльності навчального закладу; наявність системи у збиранні інформації за часовими періодами; графічне

зображення маркетингової інформації (залежності між факторами, закономірностями, екстремальними станами тощо).

Наявність автоматизованої складової в діяльності відділу інформаційно-технологічного забезпечення гарантує використання автоматизованої інформаційної системи оброблення кадрової інформації як сукупності програмно-технологічних засобів, організаційних правил, методів і технологій щодо застосування носіїв інформації, розподілу потоків інформації між ними та прав тих, хто є її споживачем. Така система дає змогу швидко і раціонально опрацювати кадрові дані, фільтрувати й ущільнювати їх; своєчасно надавати кадрову інформацію у необхідному обсязі особам, які ухвалюють управлінські рішення; чітко визначити джерела інформації і права користувачів на кожному рівні управління [4].

Виокремлено три концептуальні підходи до автоматизації функцій інформаційно-технологічного забезпечення кадрової роботи в навчальному закладі через розроблення та використання автоматизованих інформаційних систем оброблення кадрової інформації (див. табл. 1).

Таблиця 1

Оброблення кадрової інформації

№ з/п	Види систем	Переваги використання автоматизованих систем
1.	Документальні	Систематичне накопичення та опрацювання потенційно важливої кадрової інформації (ведення картотек, каталогів, довідників тощо).
2.	Планово-аналітичні	Підтримка планування, що вирізняється більшою спеціалізацією з урахуванням конкретних потреб споживачів, мобільністю структури бази даних, можливістю розширення форматів даних тощо.
3.	Контрольні	Перевірка показників, що вимагаються (орієнтовані на підготовку звітів або надання довідок), надання користувачеві кадрової інформації у визначеній формі через певні проміжки часу або при певному відхиленні реально досягнутих показників від планових, подають звіт (довідку) за запитом користувача.

Зарубіжний досвід використання аналогічних автоматизованих систем оброблення кадрової інформації свідчить, що завдяки їх використанню підвищується якість кадрових рішень як результат використання оновлених баз кадрової інформації щодо працівників [11]. Тому, на нашу думку, доцільно визначити напрями діяльності відділу інформаційно-технологічного забезпечення, які першочергово потребують автоматизації опрацювання кадрової інформації. Деякі дослідники, описуючи впровадження аналогічних систем, наголошують на появі нової фази у розвитку

інформаційно-технологічного забезпечення кадрових технологій в навчальному закладі – системи підтримки кадрових рішень, загальну концепцію, яку вперше сформулював Дж.Літл. Згідно з нею, це сукупність елементів (даних, моделей, аналітичних методів, обчислювальної техніки і програмного забезпечення), що використовується для збирання внутрішньої й зовнішньої інформації та перетворення її на основу [14]. Запропонована в подібних працях методологія проектування системи підтримки кадрових рішень, на нашу думку, вимагає проведення додаткових системних досліджень в педагогічній теорії та практиці, зокрема в напрямі формування структурно-функціональних складових таких систем.

Отже, зміна середовища професійної діяльності персоналу як один із напрямів розвитку вищих навчальних закладів виражається як у формі об'єктивних процесів, так і в суб'єктивному, усвідомлюваному вигляді. Реалізація цього напрямку полягає у системному формуванні кадрового потенціалу через удосконалення структури та розширення функціоналу кадрової служби, оптимальному наблизенні централізації й децентралізації кадрових рішень, пропорційному розподілу функціональних обов'язків спеціалістів кадрових служб, єдності дій адміністрації навчальних закладів і кадрових служб з урахуванням закономірностей розвитку ідей людиноцентризму в освіті.

Реалізація такої кадрової політики в межах вищих навчальних закладів забезпечить умови для високоякісної професійної діяльності та професійного зростання їх персоналу, а також посилить соціальний захист. Це зміцнить демократичні основи громадянського суспільства і прискорить його розвиток, активізує процеси формування кадрового потенціалу в умовах європейської освітньої інтеграції, сприятиме національній самоідентифікації особистості, підвищить її громадянський авторитет, а також статус громадянина України у міжнародному соціокультурному середовищі.

Література

1. Андрущенко В.П. Світанок Європи: проблеми формування нового учителя для об'єднаної Європи ХХІ століття / В.П. Андрущенко. – К.: Знання України, 2011. – 1099 с.
2. Вища педагогічна освіта і наука України: історія, сьогодення та перспективи розвитку. Харківська область: Монографія / [І.Ф. Прокопенко, В.П. Андрущенко, В.І. Астахова, В.С. Бакіров, В.Я. Білоцерківський та ін.]; Ін-т вищої освіти АПН України, Асоц. ректорів пед. ун-тів Європи. – К.: Знання України, 2009. – 431 с.
3. Гальперин П. История психологии / Под ред. П.Я. Гальперина. – М.: Моск. ун-т, 1992. – 364 с.
4. Гіл Чарлз В. П. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку / В.П. Чарлз Гіл; пер. з англ. – К.: Основи, 2001. – 854 с.
5. Концептуальні основи модернізації та розвитку професіоналізму педагогів у процесі післядипломної освіти

- // Еволюція педагогічної освіти в Україні на етапі націєтворення: [монографія] / А.В. Сущенко, Т.І. Сущенко [та ін.]; за заг. ред. О.Фунткової; Класичний приватний ун-т. – Запоріжжя: КПУ, 2008. – С. 261–284.
6. **Квієк Марек.** Глобалізація і вища освіта / Марек Квієк // Вища школа. – 2001. – №4–5. – С. 107–117.
 7. **Майборода С.В.** Державне управління вищою освітою в Україні: структура, функції, тенденції розвитку (1917–1959 рр.): Монографія / С.В. Майборода. – К.: УАДУ, 2000. – 308 с.
 8. **Мармаза О.І.** Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Х.: Основа, 2007. – 448 с.
 9. **Меморандум** по учебе через всю жизнь. Комиссия европейского сообщества (30 окт. 2000 г. Брюссель) [Электрон. ресурс] SEC (2000) 1832. – Режим доступа: www.informika.ru/text/magaz.html
 10. **Мерманн Э.** Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э.Мерманн; пер. с нем. – Х.: Гуманит. Центр Е.П. Высоченова, 2007. – 184 с.
 11. **Системы** управления качеством: проектирование, организация, методология: Материалы X Симпозиума «Квалиметрия в образовании: методология и практика» / Под науч. ред. Н.А. Селезнёвой, А.И. Субетто. Кн. 4. – М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2002. – 232 с.
 12. **Чернишова Є.Р.** Кадровий потенціал системи післядипломної педагогічної освіти: організаційно-технологічний аспект: Наук. вид. / Є.Р. Чернишова; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – К., 2011. – 160 с.
 13. **Чернишова Є.Р.** Формування кадрового потенціалу системи післядипломної педагогічної освіти в умовах трансформації українського суспільства / Є.Р. Чернишова // Вісник післядипломної освіти: Зб. наук. праць / Ун-т менедж. освіти НАПН України, редкол.: О.Л. Ануфрієва [та ін.]. – К., 2005. – Вип. 3 (16) / Гол. ред. В.В. Олійник. – 2011. – С. 17–23.
 14. **Merton, Robert K.** Structure Analysis in Socio-logy. In P.Blau (ed.). Approaches to the Study of Social Structure. – New York: Free Press 1975.



Анотації

Євгенія ЧЕРНИШОВА

Структурно-організаційний аспект формування кадрового потенціалу вищих навчальних закладів

У статті розкрито структурно-організаційний аспект формування кадрового потенціалу навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти, а також концептуальні засади вдосконалення організаційної структури їх кадрових підрозділів. Аргументовано актуальність розв'язання поставленої проблеми в теорії та практиці формування кадрового потенціалу цих навчальних закладів і розвитку професіоналізму науково-педагогічних працівників. Визначено й узагальнено напрями діяльності кадрових служб вищих навчальних закладів, доведено доцільність використання автоматизованих систем оброблення кадрової інформації тощо.

Ключові слова: вищі навчальні заклади, кадрові служби, науково-педагогічні працівники, розвиток професіоналізму, кадрова діяльність, менеджмент.

Євгенія ЧЕРНЫШОВА

Структурно-организационный аспект формирования кадрового потенциала высших учебных заведений

В статье раскрыт структурно-организационный аспект формирования кадрового потенциала учебных заведений последиplomного педагогического образования, а также концептуальные основы усовершенствования организационной структуры их кадровых подразделений. Аргументирована актуальность решения поставленной проблемы в теории и практике формирования кадрового потенциала этих учебных заведений и развития профессионализма научно-педагогических работников. Определены и обобщены направления деятельности кадровых служб высших учебных заведений, доказана целесообразность использования автоматизированных систем обработки кадровой информации и т.д.

Ключевые слова: высшие учебные заведения, кадровые службы, научно-педагогические работники, развитие профессионализма, кадровая деятельность, менеджмент.

Yevgeniya CHERNYSHOVA

Structural and organizational aspect of forming the human potential of higher educational institutions

This article deals with the structural and organizational aspects of forming of human potential of educational institutions of postgraduate pedagogical education, as well as a conceptual aspect of improving the organizational structure of their human resource departments. The relevance of solving a given problem in the theory and practice of forming human potential of these institutions and professional development of academic and teaching staff is argued. The areas of activity of human resource services of higher educational institutions are determined and summarized, the feasibility of using an automated processing of personal information is proved.

Keywords: higher educational institutions, human resource services, academic and teaching staff, professional development, human resource activities, management.