

UDC 338.264

Є. Чернишова,
доктор педагогічних наук, професор
кафедри економіки та управління
персоналом, перший проректор
ДВНЗ «Університет менеджменту
освіти» НАПН України

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ЧЕРЕЗ РЕАЛІЗАЦІЮ ІДЕЙ ФІЛОСОФІЇ ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМУ

Анотація. У статті розкрито питання розвитку кадрового потенціалу вищих навчальних закладів як один із напрямків стратегічного менеджменту, а також особливості застосування сучасних кадрових технологій в контексті реалізації ідей філософії людиноцентризму, аргументовано актуальність розв'язання поставленої проблеми в педагогічній теорії та практиці, визначено й узагальнено напрями розвитку кадрового потенціалу ВНЗ, доведено, що реалізації ідей філософії людиноцентризму за умови системного підходу забезпечила врахування світоглядної, загальноосвітньої, психолого-педагогічної і технологічної складової стратегії формування кадрового потенціалу ВНЗ з урахуванням ознак інваріантності форм; видів, способів і особливостей професійної діяльності їх науково-педагогічного персоналу тощо.

Ключові слова: система вищої освіти, ідеї людиноцентризму, вищі навчальні заклади, науково-педагогічні працівники, кадрові технології, розвиток кадрового потенціалу, стратегічний менеджмент.

Е. Чернышова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ВУЗОВ ЧЕРЕЗ РЕАЛИЗАЦИЮ ИДЕЙ ФИЛОСОФИИ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЗМА

Аннотация. В статье раскрыты вопросы развития кадрового потенциала высших учебных заведений как одно из направлений стратегического менеджмента, а также особенности применения

современных кадровых технологий в контексте реализации идей философии человекоцентризма, аргументированно актуальность решения поставленной проблемы в педагогической теории и практике, определены и обобщены направления развития кадрового потенциала вуза, доказано, что реализации идей философии человекоцентризма при системного подхода обеспечила учета мировоззренческой, общеобразовательной, психолого-педагогической и технологической составляющей стратегии формирования кадрового потенциала вуза с учетом признаков инвариантности форм; видов, способов и особенностей профессиональной деятельности их научно - педагогического персонала.

Ключевые слова: *система высшего образования, идеи человекоцентризма, высшие учебные заведения, научно-педагогические работники, кадровые технологии, развитие кадрового потенциала, стратегический менеджмент.*

E. Chernyshova

**STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF HUMAN
RESOURCES DEVELOPMENT SCHOOLS THROUGH THE
IMPLEMENTATION OF IDEAS OF PHILOSOPHY
CHELOVEKOTSENTRIZMA**

Resume. *This article deals with the development of human resources of higher educational establishments, as one of the areas of strategic management. The author of the article pays attention to the peculiarities of modern human technology in the context of realization of the ideas of philosophy of person-centered approach. The author gives reasons for the solution of this problem in educational theory and practice, and collectively defines areas of human resources of higher educational establishments, proves that the ideas of philosophy of person-centered approach provide a systematic approach and ensures the ideological consideration, education, psycho-pedagogical and technological components of human resources strategy of the formation higher educational establishments including signs invariance forms, types, methods and characteristics of professional activity of academic staff and etc.*

Key words: *the system of higher education, the ideas of person-centered approach, higher educational establishments, academic staff, human technologies, the development of human resources, strategic management.*

Вступ. Стратегією економічного і соціального розвитку України (2004-2015) шляхом європейської інтеграції передбачено створення умов для розвитку національного науково-технічного потенціалу та кадрове забезпечення інноваційної діяльності. Розвиток національного кадрового потенціалу вищих навчальних закладів зумовлюють зовнішні та внутрішні імперативи, зокрема такі як світова глобалізація комунікаційних і комунікативних процесів, розвиток засобів інформаційних технологій, трансформація українського суспільства та перехід до створення національної інноваційної системи. За цих умов ціннісна орієнтація розвитку системи вищої освіти має визнаватися та продукуватися суспільством як основа прогресивного руху до відповідно визначеної стратегії. Нині «...слід переосмислити роль освіти не тільки як пасивного виконавця певного «соціального замовлення», але й як реального середовища, що формує образ майбутнього та механізми його досягнення» [1, с.16].

Входження України в європейську цивілізацію відкриває не тільки можливості добробуту і благ, а й можливості ускладнення буття людини, що посилює увагу до неї. Нині простір людського буття постає в інших вимірах. На порозі третього тисячоліття Україна впритул підійшла до трансформаційної межі, існування якої є однією з організаційних умов формування нових форм професійних зв'язків, структур, об'єднань [10]. Людиноцентризм — це актуалізація гуманістичних тенденцій у сучасну епоху, відхід від її раціоналістичних, прагматичних імперативів. Попередні тенденції розвитку освітніх процесів частково втратили своє значення і вплив — потрібні нові концепції, нові теорії, до яких належить людиноцентризм, і який взаємодіє не з усякою філософією, а лише з тією, яка зорієнтована на виявлення внутрішніх, глибинних основ професійної діяльності людини та її комфортного буття [5].

Постановка та актуальність проблеми. Перехід до нового «людиноцентричного» та ціннісно-орієнтованого суспільства можливий лише за умови переосмислення базових засад та орієнтирів побудови, функціонування і розвитку освітньої системи: «...людиноцентризм філософії як умови розвитку національної духовності знаходить своє логічне продовження в освіті. Сьогодні вона може тільки тоді виконувати своє покликання, коли смислом її розвитку, центром всіх інновацій і стратегій стає людина. Саме така спрямованість освіти дозволить подолати існуючий перехідний стан у світогляді і духовності» [7, с. 499].

Відповідь на зазначені виклики диктує необхідність перебудови системи вищої освіти. Цей процес дослідники називають як «революція в освіті», яка має забезпечити сукупність якісних зрушень, серед яких: планування та забезпечення стратегічного розвитку кадрового потенціалу вищих навчальних закладів в контексті реалізації ідей філософії людиноцентризму; перехід від засвоєння інформації (набуття знань) до формування якостей, необхідних для успішної життєдіяльності кожної особистості.

Орієнтація освіти на розкриття потенціалу кожної особистості задля сприяння успішності її життєдіяльності можлива лише за умови зміни парадигми освіти. Ознакою «нової освіти» є діалогічність та інтерактивність навчального процесу, які пов'язані з формуванням нової консультативно-координуючої ролі викладача, основи якої були закладені ще на початку розквіту нашої цивілізації: «Сьогодні, коли ми говоримо про людиновимірність освітянського простору, постає постать Сократа, який перший визначив суб'єкт-суб'єктність педагогічного процесу. Адже «божественну милість» справжньої мудрості можна передати людині «в тісному і дружньому спілкуванні», «з руки в руку», та «як силу магнетизму» [7, с. 501]. Саме розвиток ідей філософії людиноцентризму та ціннісна орієнтація освіти є відповіддю на такі тенденції суспільного розвитку як «тріумф особистості» та демократизація. Ефективність освіти детермінується її спроможністю визначати та продукувати профіль компетенцій для

успішної життєдіяльності кожної особистості, що потребує зміни діючої сьогодні освітньої парадигми [9].

Виклад основного матеріалу. Об'єктивна логіка розгортання сучасного соціально-політичного, економічного і культурного життя людини перетворює гуманізм, антропологію, мораль, екзистенціалізм на людиноцентризм як новий тип світогляду. В умовах глобалізації, зростання прагматизму і практицизму в усіх сферах продуктивної діяльності людини людиноцентризм — це нова якість філософсько-освітнього розуміння людини, котра сьогодні переважає як масштаби класичного антропоцентризму, гуманізму, моралізму, так і філософської антропології і персоналізму, оскільки виходить за їхні межі. За такого розуміння людиноцентризм водночас є новою якістю інноваційного мислення людини, котра переважає масштаби гуманізму та виходить за межі філософської антропології [5; 6].

Переосмислення потребує саме призначення освіти. Дискусії з цього приводу ведуться досить активно серед учених, (Б. Блума, Д. Брунера, Г. Гейса, І. Зязюна, Г. Дмитренка, Г. Драй дена, В. Колпакова, В. Коскареллі, В. Кременя, Дж. Кзролла. В. Лугового, Ю. Мальованого, Н. Ничкало, В.Олійника, С. Пазиніч, І. Раченка, О. Савченко та ін.). їхня наукова думка свідчить, що метою сучасної освіти має стати «формування у людини таких якостей, які дозволять їй успішно адаптуватися, жити і працювати. Серед цих якостей можна виділити: системне наукове мислення; екологічну культуру; інформаційну культуру; творчу активність, толерантність; високу моральність. Саме ці якості людей мають забезпечити виживання та подальший стійкий розвиток цивілізації» [9, с. 89].

Водночас серед основних тенденцій сучасного суспільного розвитку, визначених Г. Драйденом і Дж. Вос у праці «Революція в навчанні», є тенденція «*тріумф особистості*» як ключова для забезпечення прогресивного суспільного розвитку [3, с. 42]. Важливим, на нашу думку, є той факт, що в ракурсі тріумфу особистості акцент робиться на розкриття потенціалу кожної людини, постійний розвиток якої є безпосереднім завданням національної системи освіти. З іншого боку, акцент на

особистісних якостях кожної особистості актуалізує значущість саме її поведінкових компетенцій як вибору власної життєвої позиції. Зазначена тенденція має безпосередній взаємозв'язок з іншою тенденцією суспільного розвитку – *демократизацією*. «Сучасна демократія вимагає від особи не лише політичної активності, але й усвідомлення нею власної ролі і значення в життєдіяльності суспільства, а також дій відповідно до власних переконань і цінностей» [9, с. 97].

Формування сучасного науково-педагогічного працівника з урахуванням ідей філософії людиноцентризму виходить на глобальну філософську проблематику, що відображає реалії діяльності цієї категорії персоналу ВНЗ. «Поняття людиноцентризму сповнене глибокого філософського змісту. Терміном людиноцентризм позначаються різноманітні й водночас концептуально спрямовані відтінки філософської думки, об'єктом яких є людина. Тілесність, обдарованість, духовність, освіченість, моральність, егоїзм, розумність, цілеспрямованість — усе це є фрагментами постійно змінюваної картини буття людини, які розкривають її нові аспекти, але не вичерпують нескінченного змісту» [6, с. 9].

Філософія людиноцентризму як методологічна основа формування кадрового потенціалу ВНЗ та їх сталого розвитку актуалізує важливе значення ролі людини, здатної переорієнтуватися на нові виміри життя та забезпечити подальший стійкий розвиток цивілізації, творчої професійної діяльності, прагнення до самовдосконалення й самоствердження. Людиноцентризм в системі вищої освіти - це актуалізація гуманістичних тенденцій сучасного етапу розвитку цих навчальних закладів через відхід від раціоналізованих прагматичних імперативів у роботі з науково-педагогічними працівниками. Розвиток сфери професійної діяльності цієї категорії працівників перетворює гуманізм і філософську антропологію в новий тип суспільного світогляду - людиноцентризм в освітній сфері.

Людиноцентрично спрямована система вищої освіти орієнтує застосування кадрових технологій в навчальних закладах на гуманне відношення до особистості кожного працівника як спрямування руху від

пізнання персоналу до творчості в розв'язанні кадрових проблем. Так А. Бойко наводить риси «ідеального образу» особистості, яку покликана формувати людиноцентрично спрямована система освіти (відкритість інноваціям і змінам, вміння знаходити й обробляти інформацію, здатність критично мислити та приймати самостійні рішення, добре сформовані якості комунікації, вміння планувати майбутні дії для досягнення визначених цілей як у суспільному, так і в особистому житті) [2].

Професійна діяльність науково-педагогічних працівників ВНЗ здійснюється в освітньому просторі, що по суті відображає особливості реалізації ідей гуманізації структуроутворення його інтелектуального життя. Водночас цей простір характеризує суспільство з боку синтезу людської діяльності по створенню нового культурного, духовного, наукового буття, приводить до нової соціальної, економічної, політичної конфігурації суспільства, через який реалізуються актуальні проблеми і запити сучасної цивілізації, зокрема розвиток особистості.

У межах простору науково-педагогічної діяльності у контексті філософії людиноцентризму необхідно, на нашу думку, обґрунтування нового адекватного знання про особистість науково-педагогічного працівника з урахуванням безумовної переваги гуманістичного ставлення до нього. Без такого знання не буде професійно-інтелектуального зростання працівників, які становлять основну домінуючу частину освітнього простору по формуванню сучасної особистості, поза філософією освіти, контекстом людиноцентризму.

Визнаючи як пріоритет проблему особистості, ми повинні виходити з необхідності вдосконалення самого простору науково-педагогічної діяльності, зокрема його стабілізацію через формування дієздатного кадрового потенціалу ВНЗ. Це означає, що швидко зростаючі можливості адаптаційних і мотиваційних процесів разом з технологічною спрямованістю цього стратегічного напрямку розвитку вищих навчальних закладів забезпечують умови переходу від «природних» технологій спілкування з людиною до

«інтенційних» – штучно розроблених ефективних технологій кадрової роботи як методів і способів соціального конструювання.

Сучасні технології намагаються створити штучне життя і штучний розум — ми стоїмо на порозі утворення техносфери як нової форми життя, що пронизується інформаційними приладами, комп'ютерними системами та технологіями, засобами масової інформації тощо. І сама людина інтегрується в таку техносферу, поступово насичуючи організм більш об'ємними елементами техніко-інформаційного середовища. За цих умов трансосвітній простір не відміняє набутого освітнього досвіду, сукупності знань та педагогічних символів, виплеканих у національній традиції.

Людиноцентризм у трансосвіті, або в новій сфері освітнього розвитку - це продуктивний порядок звільнення від догматичних постулатів, залежності від методологізму, усталеного традиціоналізму просвітницької педагогіки. Саме за цих умов важливим є збереження впливу гуманістичного чинника (особистості) на формування середовища науково-педагогічної діяльності, в якому реалізуються сучасні кадрові технології. Нині суспільство перебуває в ситуації, яка характеризується збільшенням попиту на людський ресурс внаслідок розширення потреб на результати продуктивної діяльності, що регламентується державною кадровою політикою. Формування такої політики є складним і багатогранним процесом, в якому взаємодіють як об'єктивні так і суб'єктивні фактори розвитку кадрового потенціалу ВНЗ. Національна стратегія управління персоналом в освітній сфері покликана зв'язати між собою численні аспекти управлінської діяльності, щоб краще стимулювати й оптимізувати професійну діяльність науково-педагогічних працівників і створити оптимальну комбінацію елементів кадрової політики з урахуванням ідей людиноцентризму. Формування кадрового потенціалу ВНЗ стає не просто складовою частиною концепції стратегічного розвитку навчальних закладів, а органічно сполучається з нею. Така кадрова політика повинна орієнтуватися на ідеї людиноцентризму й плани соціального розвитку освітньої сфери та враховувати: довгостроковий розвиток, збереження ринкових пріоритетів, можливості самофінансування, досягнення стабільності тощо.

При використанні механізмів формування кадрового потенціалу доцільно насамперед виходити з того, що кожен науково-педагогічний працівник є особистістю. Що стосується його мотивації й рівня професіоналізму, то такі механізми повинні спрямовувати входження працівників у русло інтересів навчального закладу, визначаючи тим самим прогнозовані результати його професійної діяльності. Об'єктами стратегічного менеджменту можуть бути також структура персоналу, умови праці й ін. При середньостроковому й довгостроковому формуванні кадрового потенціалу навчального закладу доцільно виявити оптимальну з погляду численних аспектів ефективності його структуру з урахуванням розроблених критеріїв структурування персоналу. За цих умов стратегічним завданням для ВНЗ є ефективне використання їх кадрового потенціалу, гармонізації основних параметрів науково-педагогічного середовища професійної діяльності працівників та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на освітніх ринках.

В контексті реалізації ідей філософії людиноцентризму стратегічний розвиток кадрового потенціалу ВНЗ шляхом гармонізації основних параметрів середовища професійної діяльності науково-педагогічних працівників, як основної категорії персоналу ВНЗ, є важливим завданням для системи вищої освіти. Водночас це визначає рівень та якість управлінського впливу адміністрації цих навчальних закладів на розв'язання кадрових проблем. Для забезпечення цього напряму розвитку вищих навчальних закладів необхідне, на нашу думку, реалізація системного підходу до формування кадрового потенціалу шляхом ефективного впровадження сучасних кадрових технологій як визначального фактору їх розвитку з урахуванням перспективних напрямів національного науково-технологічного розвитку.

З погляду системного підходу ВНЗ є складною соціально-педагогічною системою з економічним компонентом діяльності, в якій виділяються нормативно-правову, організаційно-функціональну, техніко-технологічну й соціально-психологічну складові. Саме організаційно-функціональна складова такої системи забезпечує діяльність соціально-психологічної

підсистеми навчального закладу і координує напрями діяльності таких структурних підрозділів, як відділи кадрів, відділи підготовки кадрів, організації й оплати праці, служби соціального розвитку тощо [9].

Навчальний заклад, як цілісна соціально-педагогічна система, може бути представлений як сукупність складових її елементів (підсистем), природно взаємозалежних (взаємодіючих) один з одним. Кількість таких підсистем може бути різною і залежить від закладеної при декомпозиції концепції. Так, одні науковці виділяють технічну, адміністративну (управлінську) і людську (індивідуально-культурну) підсистему. Інші виділяють лише дві підсистеми: *управління діяльністю* (складається із планування діяльності, постановки завдань, створення системи виміру виробленої роботи, контролю за виконанням завдань) і *управління людьми* (забезпечення співробітництва між усіма членами колективу, втілення кадрової політики, навчання, інформування, мотивація працівників та інші важливі складові частини роботи керівника як менеджера) [4].

Практично завжди при будь-якому організаційному структуруванні, у ВНЗ виділяється *кадрова підсистема*, характеристики та властивості якої знаходяться під впливом багатьох факторів (зміна техніки й технологій, вимоги до працівників, спрямованість професійної підготовки, рівень кваліфікації та склад персоналу, плинність кадрів, природній і безперервний процес кваліфікаційного зростання працівників, мотивації професійної діяльності тощо). За такого розуміння, персонал навчального закладу є структурою (системою), що конструктивно складається з елементів, які перебувають у постійному взаємозв'язку як по горизонталі, так і по вертикалі між структурними підрозділами, адміністрацією. Водночас вона визначає особливості застосування кадрових технологій у напрямі стратегічного розвитку кадрового потенціалу ВНЗ в контексті реалізації ідей філософії людиноцентризму.

У загальному розумінні кадрова технологія, на нашу думку, є набором дій (процесів реалізації професійних навичок або надання послуг), спрямованих на здійснення певних змін у середовищі професійної діяльності персоналу навчального закладу. Проте загальне розуміння

змістового наповнення поняття «технологія», що містять науково-методичні джерела, має окремі відзнаки. Так, Ч. Перроу визначає поняття «технологія» як засіб перетворення сировини (людей, інформації або фізичних матеріалів) на бажані потреби, продукти й послуги. Л. Дейвіс дає більш широке визначення поняття «технологія». На його думку, технологія — це сполучення кваліфікованих навичок, устаткування, інфраструктури, інструментів і відповідно професійних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалі, інформації або людях [11].

Щодо технологій, які реалізуються в середовищі професійної діяльності людини (груп, колективів, формувань), то розрізняють кілька видів, а саме: *багатоланкові* (серія взаємозалежних завдань, виконуваних послідовно); *посередницькі* (надання послуг особам у розв'язанні конкретних завдань); *індивідуальні* (характеризуються конкретизацією прийомів, навичок і послуг стосовно окремої особистості). Прикладом реалізації багатоланкових кадрових технологій є наймання конкретного працівника (підготовка, адаптація, специфіка професійної діяльності тощо).

Посередницькі кадрові технології використовуються в ході взаємодії кадрової служби з керівниками (працівниками) структурних підрозділів з питань реалізації кадрової політики, підбору кадрів, їх оцінки тощо. Індивідуальні кадрові технології значною мірою спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології і, насамперед, методів регулювання міжособистісних взаємин тощо. Сукупність цілей, напрямів, форм і методів формування кадрового потенціалу навчального закладу через застосування кадрових технологій складається в єдину систему кадрової роботи (СКР) й регулювання її динаміки відповідно до умов зовнішнього оточення та внутрішніх протиріч.

Така система забезпечує зокрема: управління кадровими змінами і регулювання трудових відносин; оптимізацію чисельності й структури персоналу; здійснення кадрового планування; вироблення правил прийому, розміщення й звільнення працівників; своєчасне оцінювання результатів професійної діяльності; надання соціальних послуг як засобу мотивації та стабілізації професійної діяльності персоналу тощо. Стосовно персоналу

ВНЗ упровадження такої системи означає оптимізацію управлінського впливу на формування сукупності характеристик кадрового потенціалу з метою приведення його у відповідність як з поточними завданнями функціонування навчального закладу, так і зі стратегією його розвитку, потребою повного використання можливостей і здібностей працівників як людського фактора розвитку. Стабільне функціонування СКР, її надійність багато в чому залежать, на нашу думку, від урахування принципів, на яких ґрунтується системне застосування кадрових технологій (рис. 1).

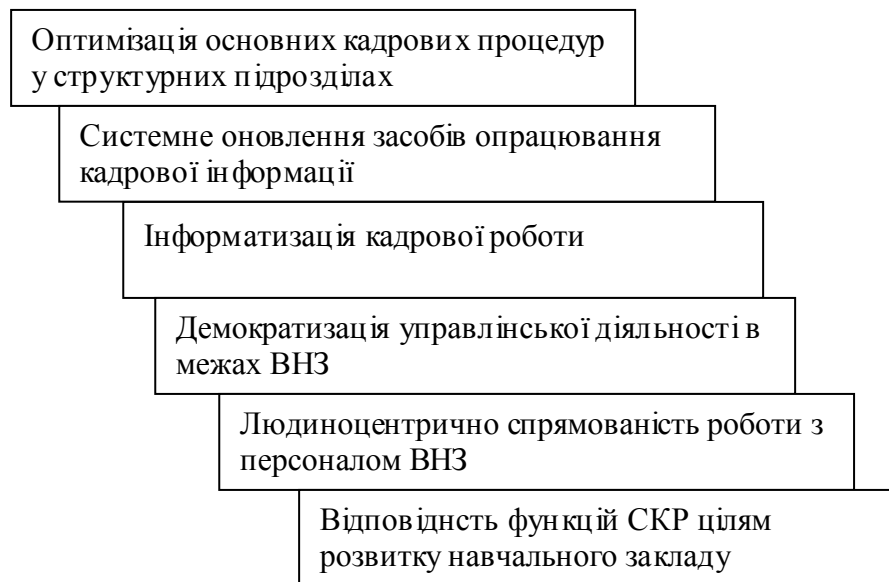


Рис. 1 Принципи впровадження СКР

Водночас функціонування СКР має ґрунтуватися на принципах системного підходу й програмно-цільового управління, що означає охоплення всього персоналу навчального закладу, погодження конкретних рішень у межах функціонування її підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему в цілому, аналіз і прийняття рішень відносно, кадрів з обліком зовнішнього й внутрішнього середовищ діяльності та всієї повноти взаємозв'язків. Необхідність комплексного, програмно-цільового за своїм характером підходу до стратегічного розвитку кадрового потенціалу як складової СКР обумовлена тим, що окремі види науково-педагогічної діяльності здійснюються не самі по собі, а у напрямі досягнення поставлених цілей. Ми дійшли висновку, що наявність і врахування управлінського аспекту функціонування СКР є однією з особливостей розвитку кадрового

потенціалу. Означена проблема, на нашу думку, є найважливішою з проблем сучасного кадрового менеджменту, що вимагає системного розвитку кадрового потенціалу в межах системи кадрової роботи конкретного вищого навчального закладу.

Адміністративний аспект функціонування СКР реалізується як вплив на людину — вносяться певні корективи в технологічну й організаційну складові професійної діяльності. Відмінна риса науково-педагогічних працівників як об'єкта управління складається в певній узгодженості їх професійною діяльністю та стратегічними цілям розвитку ВНЗ. Це стосується, насамперед, кількості й якості персоналу навчальних закладів, механізму застосування кадрових технологій, формування кадрового потенціалу, його розвитку й використання, мотивації професійної поведінки, трудових і особистісних взаємин тощо. Суб'єктами означених процесів виступають керівники всіх рівнів, що виконують адміністративні функції, і фахівці кадрових служб, що координують і здійснюють супровід застосування технологій роботи з кадрами [4].

Складність і багатогранність розвитку кадрового потенціалу з урахуванням особливостей застосування кадрових технологій припускає реалізацію багатоаспектного підходу до розв'язання цієї проблеми, а саме: *інформаційно-технологічного* (рівень розвитку навчального закладу, умов професійної діяльності тощо); *організаційно-структурного* (планування чисельності й складу науково-педагогічних працівників, стимулюванням їхньої праці, організація документообігу тощо); *процесуально-функціонального*; *соціально-психологічного* (соціально-психологічне забезпечення управління кадрами, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи); *науково-педагогічного*.

Це визначає особливості застосування кадрових технологій як оновлення основних етапів і функцій цієї системи, а саме: визначення цілей та основних напрямів роботи з кадрами, постійне вдосконалення системи кадрової роботи; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організація роботи з виконання ухвалених кадрових рішень;

координація й контроль виконання кадрових заходів. Можна говорити про певний механізм функціонування *системи кадрової роботи* і різних механізмів впливу на формування кадрового потенціалу навчального закладу, тобто про реалізацію певної сукупності кадрових технологій [12].

Особливістю реалізації системного підходу до розвитку кадрового потенціалу є використання різного інструментарію реалізації активної кадрової політики. Факторами, що впливають на результативність такого системного підходу є, насамперед, *зовнішні фактори* розвитку системи вищої освіти, зокрема: скорочення чисельності кадрового потенціалу; низька суспільна престижність і соціальний статус наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників; штатні диспропорції в освітній сфері; специфічні умови трансформації українського суспільства і тривала криза сучасних інституціональних структур вітчизняної науки; невідповідність системи формування кадрового потенціалу навчальних закладів поточним завданням трансформації держави і перспективам її зростання; недосконалість і незбалансованість національної системи статистичних показників та індикаторів розвитку кадрового потенціалу науково-педагогічної сфери; тривала гармонізації формування національного кадрового потенціалу із системою міжнародних індикаторів розвитку тощо.

Зовнішніми чинниками, які визначають особливості системного підходу до стратегічного менеджменту через розвиток кадрового потенціалу ВНЗ є, зокрема, тенденція зменшення попиту на вітчизняну науково-технологічну продукцію. Нині це ще більше актуалізувало проблему невідповідності системи формування кадрового потенціалу поточним завданням трансформації держави і перспективам її зростання. У цій ситуації виникає потреба у переосмисленні особливостей реалізації кадрових технологій, розробленні методології системного формування стратегії й тактики ефективного їх використання, що забезпечить розвиток навчального закладу, його конкурентоспроможність на внутрішніх і на світових ринках праці й послуг. Тому перехід до стратегії ефективного формування, використання, розвитку та збереження національного кадрового науково-педагогічного потенціалу, на нашу думку, вимагає реалізації нових підходів

до застосування кадрових технологій. Водночас це потребує виявлення і переосмислення принципів організації науково-педагогічної діяльності через структурне реформування існуючих кадрових служб і приведення її функціоналу у відповідність до сучасних суспільних умов з урахуванням змісту кадрових процедур (відбір, випробування, призначення на посади, атестація та ін.) [9; 11].

Зміст головних складових кадрових процедур (конкурсний відбір, формування кадрового резерву, стажування на посадах, кадровий облік тощо) з реалізації роботи з кадрами визначений нормативно-правовими актами. З введенням в дію Закону України «Про боротьбу з корупцією», інших програмних і нормативних документів з цього питання унормовано розроблення відповідних кадрових процедур щодо попередження та аналізу порушень та надання кадровими службами методичної допомоги працівникам ВНЗ у запобіганні корупційним проявам і дотриманням законодавства (рис. 2)

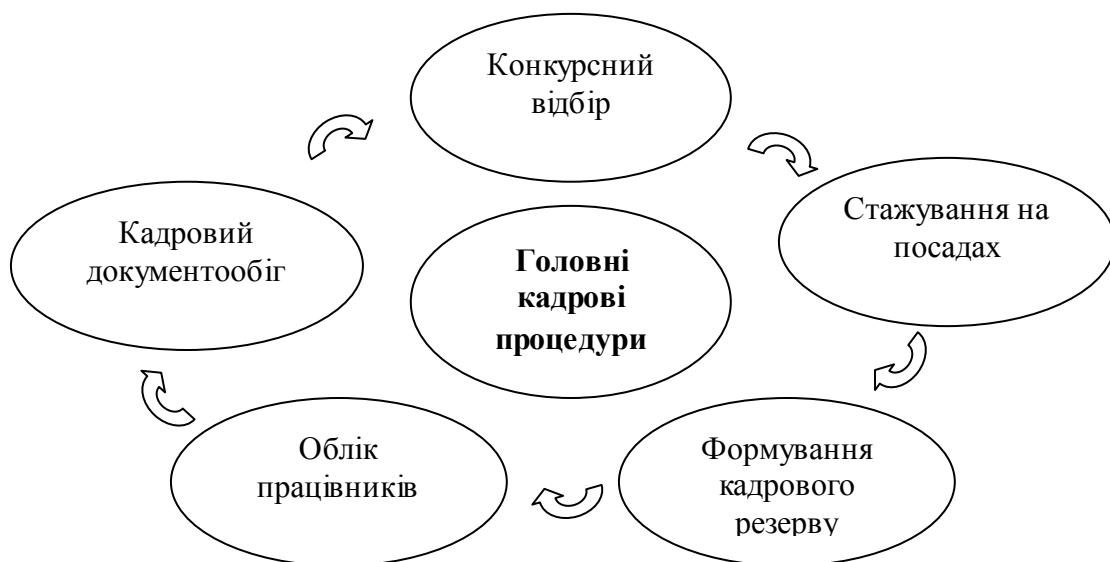


Рис. 2 Кадрові процедури у вищих навчальних закладах

Усе це, на нашу думку, також ускладнює процес стратегічного розвитку кадрового потенціалу ВНЗ. На цьому тлі однією з головних особливостей застосування сучасних кадрових технологій як визначального фактору його розвитку є невизначеність стратегічних цілей і напрямів

науково-технологічного розвитку освітньої галузі та зволікання з реформуванням наявної науково-технологічної сфери.

Стратегічний розвиток кадрового потенціалу вищих навчальних закладів в контексті реалізації ідей філософії людиноцентризму визначається, на нашу думку, рівнем упровадження сучасних кадрових технологій в таких напрямках:

- проведення активної кадрової політики шляхом ефективного управління персоналом і розвитком середовища професійної діяльності;
- забезпечення умов ініціативної й творчої діяльності науково-педагогічних працівників з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей і професійних навичок;
- розроблення різних системи мотивації та стимулювання;
- створення постійно діючої системи підвищення професійного рівня науково-педагогічних працівників;
- проведення професійно-адаптаційної і психологічної діагностики персоналу навчальних закладів;
- забезпечення надійності й безпеки життєдіяльності працівників;
- досягнення взаєморозуміння адміністрації навчального закладу і персоналу з питань програм розвитку;
- узгодження потреб і цілей кожного працівника з наявністю механізмів посадового просування кар'єрними сходами;
- здійснення постійного моніторингу результативності професійної діяльності персоналу та розроблення індикаторів цього процесу;
- наявність комфортної комунікаційної системи поточного інформування та консультування працівників тощо.

Науково-педагогічна діяльність в умовах глобалізації дедалі більше набирає ознак інтернаціональності, що, на нашу думку, суттєво впливає на визначення напрямів стратегічного розвитку кадрового потенціалу ВНЗ. Це пов'язано з тим, що низка сучасних науково-педагогічних проблем може бути розв'язана переважно колективними зусиллями, на стику фахових досліджень науковців різних країн. Загалом міжнародна інтелектуальна міграція й імміграція вчених є індикатором перспективності розвитку

певних напрямів науково-технологічної діяльності для країн-реципієнтів та відповідно індикатором нерозвиненості (безперспективності) для країн-донорів.

Особливої ваги набувають інтеграційні зв'язки між науковцями з різних країн— втрачає сенс національна належність ученого, проте головними стають такі його риси, як здатність творчо змінювати напрям, тематику і зміст наукових досліджень, його комунікативність і мобільність.

Урахування цієї особливості стимулює розвиток кадрового потенціалу ВНЗ в контексті реалізації ідей філософії людиноцентризму та є ключовим важелем загального динамічного розвитку, а також актуалізує структурно-процесуальну перебудову діяльності кадрових служб ВНЗ у таких основних напрямках:

- забезпечення комплексного розв'язання завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора;
- широке впровадження активних методів пошуку кількісного й якісного складу конкурентоспроможних фахівців;
- удосконалення кадровими службами навчального закладу планування цілеспрямованої випереджальної підготовки науково-педагогічних працівників для застосування інноваційних засобів і методів підвищення ефективності професійної діяльності;
- планомірна робота з керівними кадрами й резервом через планування ділової кар'єри, підготовку кандидатів на висування, ротацийні пересування, стажування тощо;
- активізація діяльності кадрових служб, підвищення трудової й соціальної активності науково-педагогічних працівників;
- підняття на якісно новий щабель ролі кадрових служб у забезпеченні соціальних гарантій та широкої гласності в кадровій роботі;
- перехід від переважно адміністративно-паперових методів управління персоналом до демократичних;
- упровадження системи підвищення кваліфікації організаторів кадрової роботи, підвищення їхнього авторитету;

- удосконалення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технологічної й інформаційної баз.

За цих умов стратегія розвитку кадрового потенціалу ВНЗ зв'язати між собою численні аспекти управлінської діяльності, щоб краще стимулювати й оптимізувати вплив на працівників і створити оптимальну комбінацію елементів кадрової політики з урахуванням ідей людиноцентризму. Як тільки хоча б один елемент (підбір персоналу, система оплати праці тощо) виявиться не результативним, варто очікувати невдачі й у використанні інших кадрових технологій. Формування кадрового потенціалу стає не просто складовою частиною концепції стратегічного розвитку ВНЗ, а органічно сполучається з нею. Така кадрова політика повинна, на нашу думку, орієнтуватися на тенденції реалізації ідей людиноцентризму й плани соціального розвитку, зокрема досягнення стратегічних цілей розвитку цих навчальних закладів й враховувати: довгостроковий розвиток, збереження ринкових пріоритетів, можливості самофінансування, досягнення стабільності тощо.

Висновок. З'ясовано, що кадрова робота у вищих навчальних закладах у напрямі реалізації ідей людиноцентризму через застосування сучасних кадрових технологій в діяльності цих закладів як інструментарію формування їх кадрового потенціалу вже зазнала суттєвих змін. Доведено, що реалізації ідей філософії людиноцентризму за умови системного підходу в стратегічному менеджменті забезпечила врахування світоглядної, загальноосвітньої, психолого-педагогічної і технологічної складової формування та розвитку кадрового потенціалу ВНЗ з урахуванням ознак інваріантності форм, видів, способів і особливостей професійної діяльності їх науково-педагогічного персоналу.

Результати зазначеного дослідження в контексті реалізації ідей філософії людиноцентризму з урахуванням відкритості "освітніх систем" свідчать, що важливим є застосування сучасних кадрових технологій в діяльності вищих навчальних закладів як інструментарію формування їх кадрового потенціалу. Основними напрямками стратегічного розвитку кадрового потенціалу ВНЗ з урахуванням розвитку ідей людиноцентризму

залишаються: забезпечення комплексного розв'язання кадрових завдань; застосування активних методів навчання персоналу кадрових служб; планомірна робота з керівними кадрами, з кадровим резервом; активізація діяльності кадрових служб; забезпечення соціальних гарантій тощо.

Список використаних джерел:

1. Бебик В. М. Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти / за ред. В. М. Бебіка. — К. : МАУП, 2004. — 200 с.
2. Бойко А. І. Людиноцентризм як принцип особистісно орієнтованого навчання / І. Бойко // Вища освіта України. — 2008. — № 4. — С. 37-43.
3. Драйден Горден. Революція в обучении / Горден Драйден, Дж.Вос ; пер. с англ. — М. : ПАРВИНЗ, 2003. — 671 с.
4. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособ. для студ. вузов / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. — К. : МАУП, 2005. — 747 с.
5. Кремень В. Г. Філософія національної ідеї. Людина. Освіта. Соціум / в. Г. Кремень. — К. : Грамота, 2007. — 575 с.
6. Кремень В. Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації: факти, роздуми, перспективи / В. Г. Кремень. — К. : Грамота, 2003. — 216 с.
7. Кремень В. Г. Філософія управління / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. — Х. : НТУ «ХП», 2008. — 524 с.
8. Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз: [монографія / В. П. Андрущенко, І. А.Зязюн, В. Г. Кремень, Н. Г. Ничкало та ін.] / за заг. ред. В. Г. Кременя. — К. : Наук, думка, 2003. — 853 с.
9. Чернишова Є. Р. Формування кадрового потенціалу системи післядипломної педагогічної освіти : моногр. : наук, вид / Є. Р. Чернишова. — К. : Пед. думка, 2012. — 472 с.
10. Altbach Philip G. Higher Education and the WTO: Globalization Run Amok // International Higher Edukation. — 2001 (Spring). — № 3.

11. Flamholtz E. G. A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards // Accounting Review. April, 1971.
12. Higgins J.M. Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. – P.3.