

Й.З. Піскозуб**ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ
КЕРУВАННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ
ІІІ – ІV РІВНІВ АКРЕДИТАЦІЇ**

Зміст і основні напрямки кадрової політики та організації всієї кадрової роботи підпорядковані цілям і завданням, що постають перед державою у визначені історичні періоди і є відбитком соціально-економічних закономірностей розвитку суспільства. Кадрова політика є організаційною основою всієї системи соціального керування, головним напрямком організації суспільства і забезпечення його політичного, економічного й культурного росту за рахунок створення і реалізації системи керування людьми в умовах фахової діяльності [7].

Виходячи з цього, розглянемо наступну низку тез:

головне завдання кадрового менеджменту як для держави в цілому, так і для окремо взятого підприємства чи організації – підготовка та перепідготовка кадрів для господарювання в нових умовах, їх оптимальна розстановка;

засобом підготовки та перепідготовки кадрів є існуюча державна система освіти, яка включає заклади освіти І–ІІ та ІІІ–ІV рівнів акредитації державного і недержавного підпорядкування;

існуюча система освіти потребує перманентної переорієнтації та адаптації до нових вимог в умовах ринкової економіки;

здійснювати цю переорієнтацію покликані освітянські кадри, тому на перший план виступає кадровий менеджмент власне у закладах освіти;

кадровий менеджмент у своїй основі має кадрову політику, розраховану на тривалий час.

У результаті теоретичних досліджень і багаторічного функціонування освіти компоненти глобальної мети уже визначені. Вони перелічені в стратегічних завданнях державної національної програми „Освіта” (Україна ХХІ століття) з формування освіченої, творчої особистості й становлення її морального і фізичного здоров’я, прийнятій концепції національної освіти. Іншими словами, знання (уміння, навички), що обумовлюють

освіченість, творчий, моральний і фізичний розвиток, а також здоров'я, – це і є складові кінцевої цілі освіти. Ці компоненти різнобічно характеризують особистість і одночасно відповідають потребам суспільства й економіки [1,6].

В економіці нова модель організаційних структур управління потребувала перегляду функцій центральних органів економічного управління, бо деякі з цих функцій гальмували реформи. Щодо системи освіти, яка традиційно є дуже консервативною, то і тут необхідно внести певні зміни у відносини вищих навчальних закладів (ВНЗ) вищих рівнів акредитації з центральним органом – Міністерством освіти і науки України. Передусім це стосується надання більшої автономності ВНЗ як у змісті освіти, так і у формуванні своєї структури та штатів. Державне управління повинне жорстко регламентувати і контролювати лише забезпечення законодавчо закріплених стандартів освіти для всіх кваліфікаційних рівнів підготовки спеціалістів, які є основою потребою держави. Хоча досвід розвинутих країн, зокрема Великобританії, показує, що недержавний сектор економіки, як основний замовник кадрів, також відіграє вирішальну роль у формуванні змісту освіти.

Певний контроль з боку відповідних державних органів повинен бути також за використанням ВНЗ бюджетних коштів, однак він не повинен відволікати персонал від виконання основного завдання – підготовки фахівців.

З врахуванням вищезазначеного першорядною стає кадрова політика, кадровий менеджмент у закладі освіти. Формуванню штатів кадровою службою ВНЗ повинен передувати аналіз предметного змісту трудової діяльності, результатом якого є професіограма працівника на кожній посаді та номенклатура посад, де визначено:

- опис функцій чи видів діяльності на даній посаді;
- рівень освіти працівника, необхідний для виконання функцій на даній посаді;
- фах або перелік спеціальностей, необхідних для виконання функціональних обов'язків; стаж роботи чи досвід професійної діяльності, потрібні для виконання даних робіт.

У процедурі формування професіограми працівників доцільно використати методики Ліпмана [5] для психофізіологічної характеристики професії, а також модифіковану

карту особистості за К.Платоновим [5]. Отримані професіограми мають бути основою для конкретних вимог до кандидатів на вакантні посади.

Добір кадрів для роботи у ВНЗ є особливо складною і відповідальною частиною кадрового менеджменту. Проблема добору повинна розв'язуватись комплексно з врахуванням не тільки фахової підготовки претендента на педагога, але й його особистісних якостей: контактності, порядності, доброзичливості, вимогливості, відповідальності, особистої дисципліни, хорошої дикції, вміння логічно й послідовно викладати думку і т.п. Існуючий порядок наймання працівників на педагогічну роботу передбачає форму трудової угоди на підставі конкурсного відбору або особистого контракту. Більш прийнятною вважаю форму особистого контракту, де детально обговорені всі функціональні поточні обов'язки працівника та його плановані на період дії контракту досягнення.

Особливу увагу слід приділити добору керівників структурних підрозділів (менеджерів), до яких у даний час ставляться особливо високі вимоги. При цьому плануванням повинна бути реалізована головна вимога сучасної кадрової політики, яка полягає у випереджувальному принципі добору, підготовки, розстановки та виховання всіх категорій керівників і працівників ВНЗ. Досліджено, що перебування на одній керівній посаді більше 7–8 років без підвищення формує в працівника психологічний гальмівний комплекс, що не може не вплинути на продуктивність його роботи. Найважливішим з точки зору виживання організації моментом є підготовка керівником свого наступника. Оптимальною вважається різниця у віці 15 років.

При доборі керівних працівників на практиці зустрічається дві альтернативні ситуації: на керівну посаду висувається працівник, що працює в даній організації тривалий час, або працівник „зі сторони”. В обох випадках служба кадрового менеджменту повинна керуватись однаковими вимогами, які знову ж таки зафіксовані у професіограмі. Однак, якщо у першому випадку претендента добре знають у колективі, то в другому можна скористатися лише відгуками з попереднього місця роботи (часто недостатньо об'єктивними). Тому, на мою думку, потрібно застосовувати методику тестування з метою виявлення особистісної направленості. Направленість, як система відносин осо-

бистості, є тріадою: ставлення до інших людей як членів колективу; відношення до праці і її результатів; ставлення до себе, своєї особи. Як основу можна запропонувати анкетування за В.Смейклом і М.Кучером [5]. Перевагу слід надавати тому претенденту, у кого переважаючою є ділова направленість. Крім того, для оцінювання претендентів можна використовувати інші методики, зокрема Стандартизовану методику складання ділових характеристик керівника за Є.С.Жаріковим [5], методику виявлення особистісних і ділових якостей керівника.

Добір, підготовка, розстановка і раціональне використання кадрів у ВНЗ потребують оцінювання персоналу: кандидатів на посади адмінкерівників і викладачів; працівників наукової та господарської частини, допоміжного навчально-методичного персоналу; працівників після закінчення випробувального терміну і проходження стажування; при доборі і зарахуванні до резерву керівників, висуванні зі складу резерву; при доборі в різноманітні форми підготовки і підвищення кваліфікації; періодичної, регулярно повторюваної через визначений проміжок часу і поточної оцінки працівників для визначення їх відповідності займаній посаді й ін.

Головне місце у всій системі оцінювання персоналу займає атестація керівників і спеціалістів, яка регулярно проводиться у ВНЗ на основі відповідних нормативних актів і положень, а також з використанням різних соціально-психологічних процедур. Для цього в УАД використовується рекомендована стандартна методика з деякими специфічними для сфери освіти удосконаленнями. Дана методика має свої переваги і недоліки, найкраще підходить для адмінперсоналу і допоміжного персоналу, праця яких має більш регламентований, рутинний характер і може бути вимірною. Для оцінювання педагогічного персоналу деякі пункти анкети стають превалюючими. Решта при цьому важливі, але не основні. Тому для педагогічних працівників доцільно або розробити специфічну методику, або вводити вагові коефіцієнти окремих питань.

Згадана методика застосовувалась автором для атестації керівних кадрів Української академії друкарства. Атестації підлягали три групи керівників: адміністративна – проректори і начальники загальних відділів; педагогічна – завідуючі кафедрами; господарська – керівники господарських відділів,

коменданти гуртожитків тощо. Було створено групи експертного оцінювання: з усіх вищестоящих керівників, з одного боку (адміністративне оцінювання), і всіх підлеглих, з другого (колективне оцінювання). Анкетування проводилося анонімно, що, на думку комісії з атестації, мало сприяти об'єктивності оцінювання. Обробку анкет виконував автор за допомогою ПЕОМ.

Проведено аналіз кореляції середніх оцінок анкетованих керівників вищезгаданих груп (рис.1–3). Для ілюстративності використовувались підсумкові оцінки за спорідненими якостями: 1 – морально-психологічні; 2 – дисципліна і відношення до праці; 3 – компетентність; 4 – організаторські здібності; 5 – вміння забезпечити ефективну систему управління.

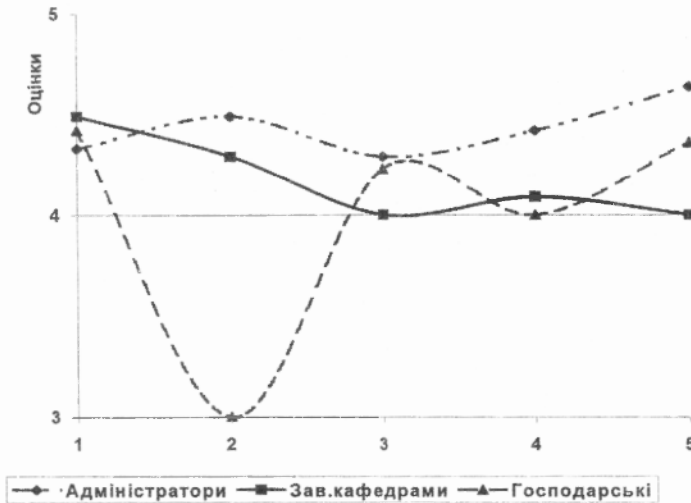


Рис. 1. Графічне зображення адміністративних оцінок анкетування трьох груп керівників

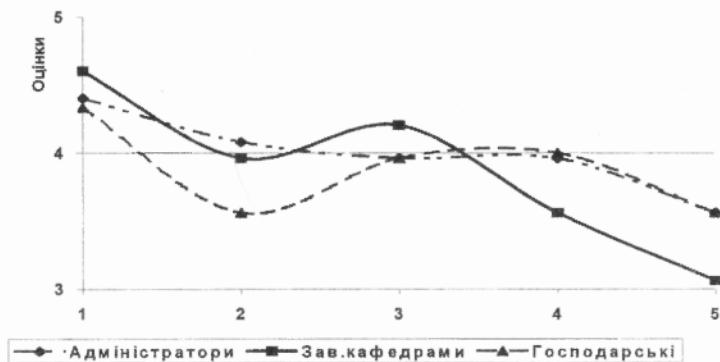


Рис. 2. Графічне зображення колективних оцінок анкетування трьох груп керівників

Цікавим є те, що практично всі керівники з цих трьох груп отримали середні оцінки в межах 3,8 – 4,5 бала. Для унаочнення згадану в [5] методику було вдосконалено шляхом введення вагового масштабування: найнижча оцінка по конкретній якості серед анкетованих однієї групи приймалася за „0”, а найвища, відповідно, – за „5”. Кращі експертні оцінки по морально-психологічних ознаках (як колективні, так і адміністративні) у групі завідуючих кафедрами. Однак тут найгірші оцінки за вміння підтримувати ефективну систему управління. Група господарників страждає від найгіршого відношення до дисципліни та праці. Групі адміністраторів властиві більш рівні оцінки по всіх ознаках, і за рахунок цього в ній сумарно найкраща ситуація.

Слід відзначити два особливі моменти, що спотворюють реальну оцінку кадрів у педагогічному колективі. Перший – це передбачена в [5] п'ятибальна система оцінювання. Педагог, який оцінює свого колегу чи керівника, підсвідомо не хоче ставити хорошу з точки зору анкетування оцінку „3” (не кажучи про „2” чи „1”), оскільки це асоціюється в його фаховій діяльності з не дуже приємною оцінкою „задовільно”. Другий – у складний щодо працевлаштування час зростає суб'єктивізм в оцінюванні друзів і недругів, людей контактних і неконтактних у спілкуванні тощо.

Для корекції згаданих спотворень автором запропонована методика відносної оцінки в середині певної однорідної групи керівників, коли з кожного пункту анкети вибираються як найнижча, так і найвища оцінки, і результат остаточний є математично зваженим у вказаному діапазоні.

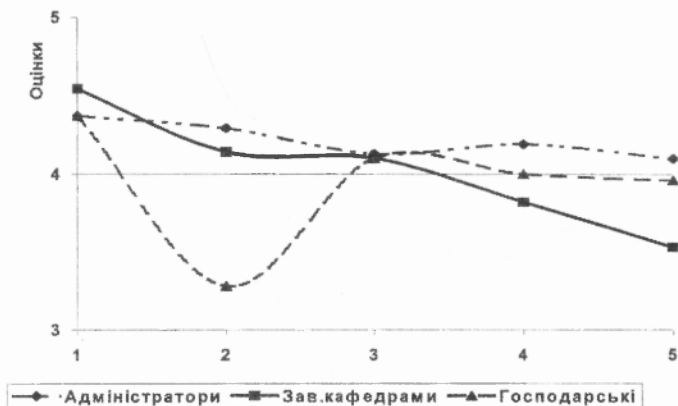


Рис. 3. Графічне зображення сумарних оцінок анкетування трьох груп керівників

Специфіка кадрової політики ВНЗ полягає у тому, що педагогічного працівника, який задіяний у навчальному процесі, але згідно з результатами атестації чи поточного оцінювання роботи не справляється з основними обов'язками, в умовах великого навчального навантаження практично неможливо відсторонити від викладання й скерувати на додаткову підготовку (практика ВНЗ у Великобританії) або звільнити з посади під час навчального семестру. По-перше, відповідно до чинного законодавства [3, 4], він повинен бути попереджений про звільнення за два місяці, що в умовах ВНЗ можливе лише наприкінці навчального року. По-друге, як правило, викладач має трудову угоду, що є результатом конкурсу, і якщо строк її дії не закінчився, то зазначена в наказі причина звільнення мусить бути дуже вагомою. По-третє, згода на звільнення працівника профком ВНЗ дає з великим застереженням. Тому кадровій службі ВНЗ рекомендується усі трудові угоди педагогічних працівників укладати в період між закінченням навчального року і 30 червня (якщо наступний нав-

чальний рік починається з 1 вересня згідно із Законом України „Про освіту” [2]).

Для педагогічних працівників, які в результаті атестації дістали високий коефіцієнт якості, тобто можуть бути підвищені у посаді, висунуті в резерв тощо, існує специфічне обмеження, зумовлене, по-перше, наявністю відповідного посади наукового звання, а по-друге, невеликим переліком педагогічних посад для службового зростання. Частково ці обмеження компенсуються доплатами за вислугу років, але це абсолютно не залежить від якості роботи викладача. Для адмінпрацівників і керівництва таких обмежень немає. Вони можуть як зростати в керівній посаді, так і бути висунутими в резерв тощо.

На жаль, існуюча у ВНЗ система оплати праці недостатньо гнучка, для того щоб підвищувати мотивацію працівників.

1. Закон про освіту // Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. №34. 2. Кодекс законів про працю України. К., 1997. 3. Нормативні акти України про працю: Збірник законодавчих актів / Упорядк. Короткін В.Г., Левіщенко Т.О. К., 1998. 4. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент в системе образования. К., 1999. 5. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. К., 1999. 6. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. К., 1999. 7. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография. К., 1997.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2002