

**Морозова Марина Едуардівна,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри
економіки та управління персоналом
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ
ЗАКЛАДАХ**

Анотація. У статті обговорюються підходи до управління персоналом в рамках організаційних змін і представлені особливості управління персоналом. Виявлено, що розповсюджений досить «жорсткий» підхід до управління персоналом. Аналіз дозволив також виділити методики управління персоналом, як позитивно впливають на загальну результативність і що носять негативний характер. Також сформульовані гіпотези про ситуаційних факторах, що визначають вибір тієї чи іншої найбільш результативною методики.

Ключові слова: управління персоналом, ефективне управління, вищий навчальний освіта, управління персоналом, кадрова політика.

Морозова М.Э.

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ**

Аннотация. В статье обсуждаются подходы к управлению персоналом в рамках организационных изменений и представлены особенности управления персоналом. Выведено, что распространен достаточно «жесткий» подход к управлению персоналом. Анализ позволил также выделить методики управления персоналом, как положительно влияющие на общую результативность так и носящие отрицательный характер. Также сформулированы гипотезы о ситуационных факторах, определяющих выбор той или иной наиболее результативной методики.

Ключевые слова: управление персоналом, эффективное управление, высшее учебное образование, управление персоналом, кадровая политика.

Morozova M.

FORMATION OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article discusses approaches to human resource management in organizational change and presents features of personnel management. Revealed that widespread enough "hard" approach to personnel management. Analysis has also helped identify methods of personnel management as a positive influence on the overall performance and bearing negative. Also formulated the hypothesis of situational factors that determine the choice of a most effective technique.

Keywords: human resource management, good governance, education higher education, personnel management, personnel policy.

Постановка проблеми

Актуальність проблеми дослідження. Управлінська діяльність нерозривно пов'язана з суспільною діяльністю людства та спрямована на досягнення чітко визначених результатів. Як відомо, управління здійснюється за загальними законами в усіх складних динамічних системах (соціальних, психологічних, біологічних, технічних, економічних, адміністративних тощо) і ґрунтується на одержанні, опрацюванні та передачі інформації. Головною ознакою управління є формулювання певних рішень на основі аналізу й оцінки діяльності працівників, що реалізують завдання навчальних закладів [7].

Діяльність людини як особистості завжди пов'язана з соціальними структурами, а тому особливого значення набувають соціальні форми управління: зокрема, економічні, політичні, педагогічні, правові (юридичні), правоохоронні, морально-ідеологічні (норми моральності, релігійні заповіді), культурологічні та інші.

Ефективне управління персоналом - одна з найважливіших умов досягнення успіху вищого навчального закладу. Керівництво навчального закладу несе відповідальність не лише за підвищення трудової активності персоналу, а й за планування його професійного зростання, як резерву на перспективу розвитку та конкурентоспроможності навчального закладу.

Так, чинним законом України „Про вищу освіту” наголошується, що навчальні заклади покликані забезпечити умови для формування освіченої, творчої особистості, розвитку навичок самоосвіти і самореалізації, переходу до компетенцій, що дають змогу знаходити рішення у будь-яких професійних ситуаціях з можливістю адаптації в умовах постійних змін.

Відомо, що якісна освіта – це, перш за все запорука у високопрофесійних фахівців. В умовах постійних соціально-економічних змін, які спричиняють і зміни в освітній парадигмі, професійна компетентність працівників набуває надзвичайно важливого значення. Що, в свою чергу, підвищує вимоги не лише до професіоналізму майбутніх фахівців та і подальшого вдосконалення їх професійних компетенцій.

Отже, *метою* даної статті є здійснення аналізу управлінської діяльності щодо персоналу вищого навчального закладу та обґрунтуванні шляхів формування системи ефективного управління персоналом, що інтерпретується як запорука розвитку закладу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Наукова організація управління персоналом потребує застосування керівником аналізу ситуації, побудови (у вигляді розумових уявлень або матеріалізованих схем, планів) моделі керованого об'єкта та його можливих змін, моделювання процесів фахової діяльності і поведінки особистості, що утворюють конкретну кадрову структуру. У зв'язку з цим актуальною, важливою і своєчасною є наукова розробка основних положень і рекомендацій щодо механізму управління персоналом з використанням концепції розвитку навчального закладу.

Персонал є стратегічним та інтелектуальним ресурсом вищого навчального закладу, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи. Важливі аспекти визначення цінності персоналу та його ролі в реалізації стратегії вищого навчального закладу, досліджуються в наукових роботах зокрема: з соціального управління – В. Афанасьєвим, В. Луговий, М. Фоллет та ін.; з філософії освіти – І. Зязюном В. Кременем та ін.; з психології управління – О. Бондарчук, Л. Виготським, В. Давидовим, Л. Карамушкою та ін.; з питань управління педагогічними системами – В. Биков, Г. Дмитренком, В. Масловим, В. Олійником, Є. Чернишовою та ін., зокрема оновлення організації системи оперативного науково-методичного та управлінського консультування – В. Гончаровим, А. Пригожиним, І. Прокопенко, П. Третьяковим та інші.

Науковий пошук шляхів підвищення ефективності управління персоналом базується на теоретичних працях загальноновизнаних фундаторів теорії професійного менеджменту: О. Дубасенюк, В. Кремень, В. Олійник, В. Пуцов, В. Маслов, В. Семиченко, М. Скрипник, Т. Сорочан, Л. Хомич, Є. Чернишова та інші, які активно досліджують позитивні зміни та проблеми управління персоналом. Проте, сьогодні залишаються багато невирішених і дискусійних питань. Зокрема, у наукових працях недостатньо висвітленою є проблема формування системи управління персоналом.

Так на думку А. Файоля управління - це один із ключових елементів, до принципів якої входить «сталість складу персоналу». Ф. Тейлор включав такі елементи, як: розвиток кожного окремого робітника до реалізації максимально доступної йому продуктивності; добір, навчання й розміщення працівників на ті робочі місця й завдання, де вони можуть принести найбільшу користь [6].

Виклад основного матеріалу

Залежно від масштабності управлінських проблем і рівня підготовленості учасників управлінського процесу розрізняється системний чи комплексний підхід до рішення стратегічних, тактичних, оперативних, кінцевих та проміжних задач. Саме на основі головних цілей навчального закладу визначаються більш детальні, оперативні задачі для ефективності управління персоналом.

Управління персоналом передбачає виконання ряду функцій, під якими розуміють конкретні напрямки діяльності. Функціям управління призначається та багатогранна роль, що виконує суб'єкт управління при реалізації задач як усієї системи в цілому, так і окремих її елементів. За допомогою управління персоналом забезпечується, з одного боку, єдність, злагодженість і взаємозв'язок усіх підструктур системи, а з іншого боку – розвиток, зміна, вдосконалення кожної з підструктур, що входять до складу даної системи. У рішенні таких задач виявляється дуалістична природа функцій управління.

Однією з важливих складових ефективного процесу управління персоналом за висновками академіка В.В. Олійника є, формування ефективної мотивації і застосування стимулів навчальної і дослідницької діяльності [5].

Є.Р. Чернишова визначає функцію професійної діяльності, де результативність, реалізація якої забезпечується педагогічними засобом з урахуванням стану її розробленості, особливості функціонування навчальних закладів і рівня професіоналізму працівників. Також науковець, зазначає, що функція управління спрямована на подолання дублювання, паралелізму змістового, часового та науково-методичного характеру і виступає як процес забезпечення дій її функціонуючих компонентів [7, с.147].

На думку Г.А. Дмитренка, це завжди процес активної взаємодії двох індивідуальних суб'єктів, кожен із яких має властивості регуляції та саморегуляції. Зазначимо, що і керівник, і підлеглий здійснюють

цілеспрямовану свідому діяльність, але з певною специфікою їх діяльності, яка завжди ґрунтується на основі загальних законів функціональних систем. Відповідно до цих законів, будь-яка функціональна система діяльності складається з чотирьох основних етапів (блоків) переробки інформації [2, с.37].

На думку академіка В.П. Андрущенка, українська базова модель управління має реагувати на суспільні вимоги, що зумовлюють характер і спрямованість сучасної світової динаміки освіти, а організація та управління, це система щоденного та перспективного планування, прогнозування й організації з метою досягнення стратегічних цілей закладу [1].

В.І Маслов вважає, що управління являє собою сукупність взаємопов'язаних, взаємодіючих заходів, спрямованих на досягнення певної мети [3].

У науковій літературі надано різне тлумачення поняття «управління персоналом». Одні автори у визначенні оперують ціллю та методами, за допомогою яких можна досягти цієї цілі, тобто акцентують увагу на організаційному аспекті управління персоналом. Інші – у визначенні найбільшого значення надають змістовій частині, що відображає функціональний бік управління персоналом. Розглянемо їх детальніше. Тривалий час саме поняття «управління персоналом» у вітчизняній управлінській практиці було відсутнім, хоча в системі управління персоналом кожної окремої організації існувала підсистема управління кадрами та розвитку колективу в цілому. Однак роль їх у системі управління персоналом, як була так і залишається поки ще незначною, діяльність їх має здебільшого формальний характер.

Таким чином, управління персоналом можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію професійного розвитку, досягнення стратегічної мети вищого навчального закладу. Так, управління персоналом

можно розглядати, як процес постійного отримання, переробки, вироблення і передачі інформації з метою реалізації цілей закладу. Ми пропонуємо наступну схему управління персоналом (рис. №1).

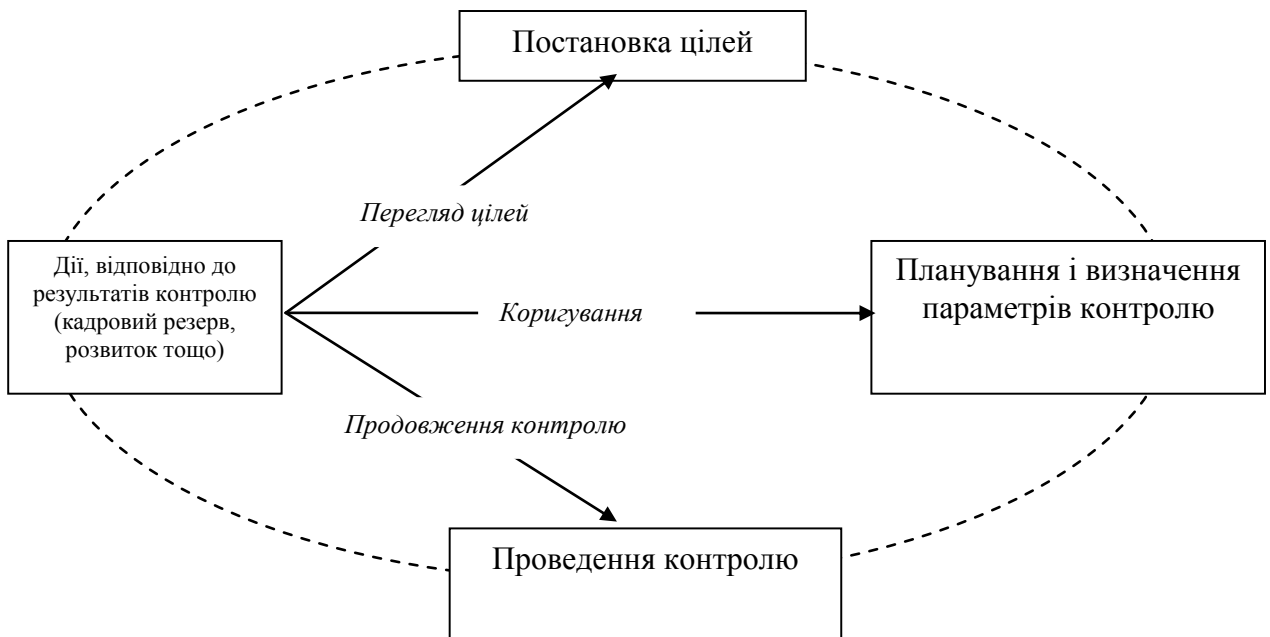


Рис.№ 1. Схема управління персоналом.

Управління персоналом також поділяється на дві основні підсистеми: керуючу (керівництво) і керовану (виконавці), кожен з яких можна розглядати як самостійні системи з властивими їм підсистемами. Таким чином, системи мають багаторівневу ієрархічну структуру, у кожній ланці (підсистемі) якої є свої локальні напрямки прямих і зворотних зв'язків, що утворюють внутрішні контури саморегуляції.

Іншими словами, в кожній системі управління є суб'єкт – керуюча ланка (керуюча підсистема) і об'єкт управління (керована підсистема).

На нашу думку, суб'єкт управління – це об'єднання людей, у тому числі і керівники на їх професійному рівні які наділені управлінськими повноваженнями та управлінською діяльністю. А під об'єктом управління ми розуміємо колектив людей, який отримує управлінські команди і дії у відповідності до змісту поставлених завдань. Спільна діяльність припускає контакти між ними та обмін необхідною інформацією. Тільки на цій основі

працівники незалежно від того відносяться вони до суб'єкта або об'єкта управління, можуть досягати як своїх цілей так і цілей вищого навчального закладу. Пропонуємо рисунок (рис.2), на якому зображено зв'язки управління ресурсами, які охоплюють всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності вищого навчального закладу (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивація, підготовка та перепідготовка працівників тощо).

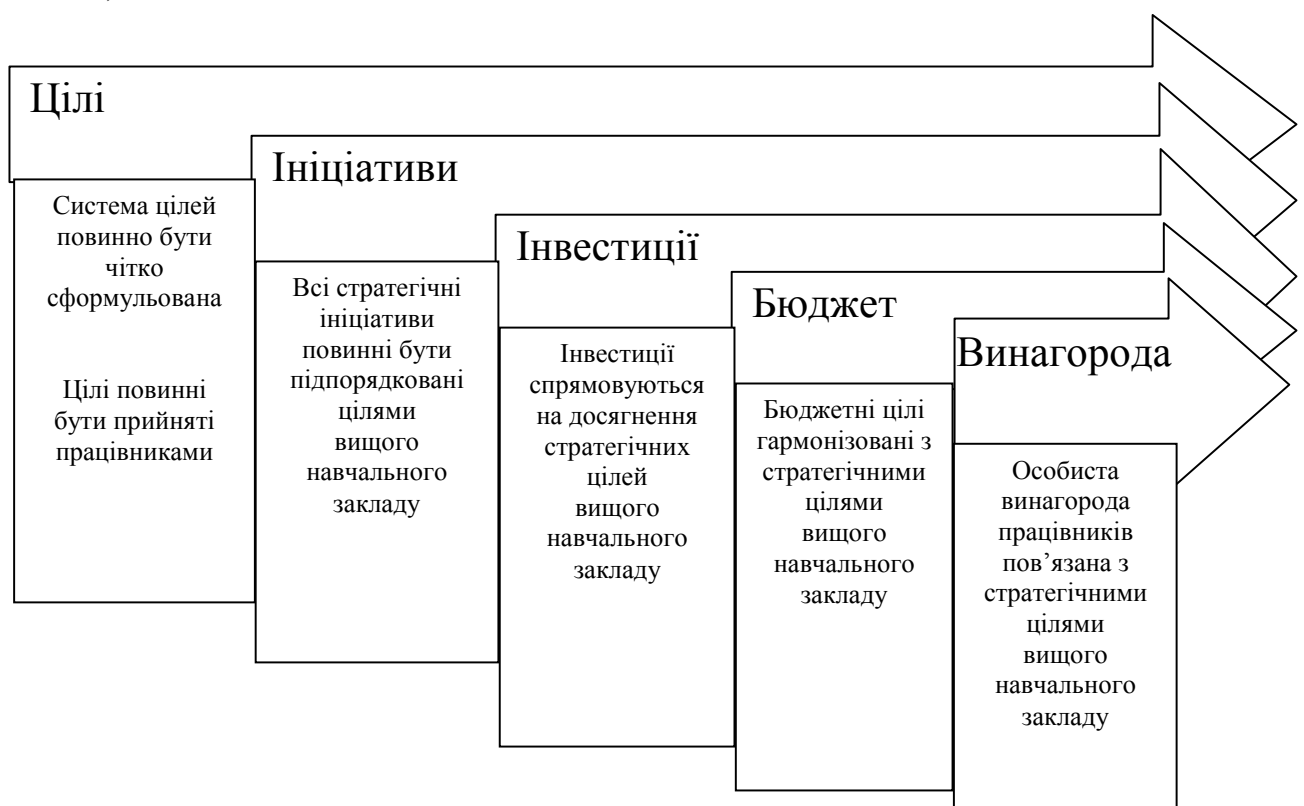


Рис.№ 2. Управління ресурсами

Але для ефективного управління персоналом вищого навчального закладу потрібно вирішити також проблему з підбору персоналу. Підбір персоналу починається з претендентів з точки зору їх відповідності до вимогам посадових обов'язків. Основна мета цього підбору — повинна повністю відповідати концепції розвитку вищого навчального закладу. Тому у практиці зазвичай застосовується підбір персоналу, як з зовнішніх так і з

внутрішніх джерел працівників вищого навчального закладу. Вважається, що застосування внутрішніх джерел працівників покращує моральний клімат в колективі, укріплює віру співробітників у свій навчальний заклад [4]. З урахуванням наукових праць які стосуються підбору, розміщенню працівників ми звели ці данні та пропонуємо їх у зведеній таблиці (таб. 1.).

Таблиця 1.

**Переваги й недоліки різних джерел підбору
працівників.**

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	Можливості самореалізації всередині вищого навчального закладу сприймаються як заохочення успішної діяльності. Для вищого навчального закладу продовжується робота з працівниками, які у кадровому резерві, що також скорочує фінансові затрати на підбір персоналу	Можливий ризик ускладнень особистих взаємовідносин між співробітниками, може з'явитися так звана „сімейність”.
Зовнішні	Можливість вибору з великої кількості кандидатів, що в свою чергу слугує принципу – «Нові люди – нові методи й прийоми роботи».	Адаптація нового працівника, можливе погіршення морально-психологічного клімату серед колективу, не сприйняття корпоративної культури вищого навчального закладу.

Але для того, щоб всі цілі та задачі, які були поставлені перед вищим навчальним закладам були досягнуті, недостатньо тільки підбору та набору кваліфікованих працівників, необхідно так організувати працю, щоб кожен працівник прикладав максимум зусиль для виконання поставлених задач, не зважаючи на свої особисті проблеми. Ось тут і застосовується система мотивування та стимулювання працівників.

Мотивація і стимулювання працівників, один з найскладніших напрямів діяльності управлінців всіх ланок, а вміння мотивувати і стимулювати підлеглих це велика праця, яка дозволяє як ефективно управляти персоналом так і здійснювати контроль над цим процесом. Але жодна система управління не буде добре функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна система управління персоналом, так як вона спонукає кожного конкретного співробітника і колектив в цілому до досягнення особистих і спільних цілей вищого навчального закладу.

Система стимулювання праці буде дієвим інструментом управління персоналом тільки в тому випадку, якщо вона грамотно розроблена і правильно використовується на практиці.

Однак розглядаючи кадрову політику вищого навчального закладу як складну динамічно-розвиваючу систему, де система управління персоналом має свої підсистеми (таблиця 2), а тому і успішне планування цим процесом, на наш погляд передбачає реалізацію певних заходів, зокрема:

- з'ясування потреби у кількості і якої кваліфікації потрібно;
- якими методами можна залучити потрібний та скоротити чи оптимізувати використання існуючого персоналу;
- визначення як краще використати працівників у відповідності з їх здібностями, вміннями та внутрішньою мотивацією, з використанням їх професіоналізму;
- окреслення яким чином забезпечити належні умови роботи;
- з'ясування яких витрат потребують заплановані заходи.

Таблиця 2.

**Система роботи з працівниками
(за Є.Р. Чернишовою та М.Е. Морозовою)**

	1		2		3
Підсистема планування	аналізу,	Підсистема	підбору	Підсистема	раціонального
	і розміщення,				

прогнозування розвитку оцінювання і використання ротації кадрового потенціалу безперервного навчання кадрів та підготовки навчального закладу. працівників. працівників.

Процес управління персоналом неможливий без поліпшення організації роботи з персоналом. Саме кадри, а у нашому випадку працівники вищого навчального закладу, а не машини й механізми, не статuti та інструкції є основою навчального закладу. Більшість недоробок і прорахунків у діяльності вищих навчальних закладів є наслідком саме неналежної роботи з кадрами. Отже працівники є провідниками, носіями традицій і знань освіти. Робота з персоналом завжди виокремлюється в самостійний напрям, а за допомогою управління цим процесом можливо уособитись в організаційно-структурному відношенні.

Ми приходимо до висновку, що будь-які дії повинні бути усвідомлені. Діяльність неможлива без мети, змісту, завдань. Ціль, як досягнення поставленого завдання, сама по собі є мотивом, рушійною силою, що спонукує до відповідних дій. Успіх навчального закладу буде водночас і успіхом працівників за умови їх безпосередньої участі у реалізації спільних цілей вищого навчального закладу.

Таким чином, створення ефективної системи управління персоналом передбачає на нашу думку проходження декількох взаємозалежних етапів:

Розроблення ефективної системи управління яке включає (визначення його основних напрямків, принципів і методів для конкретного навчального закладу).

Формування механізму управління персоналом з відповідною організаційною структурою (розроблення оптимальних структур і штатів, визначення структури фахової підготовки і структури професійно важливих якостей кадрів, добір, навчання і розстановка).

Планування людських ресурсів (упорядкування планів і прогнозів у роботі з персоналом, планування чисельності і складу робітників).

Набір персоналу (знання та вмiле використання всiх iснуючих джерел задоволення кадрової потреби).

Формування кадрового потенціалу управління (аналіз якiсного складу працiвників, організація наймання i постійної роботи з молодими спеціалістами, розробка науково-практичних принципiв добору i розстановки кадрiв).

Отже, у загальному вигляді управління персоналом становить комплексну діяльність щодо розробки i впровадження управлінських дiй, способiв, методiв впливу на персонал для підвищення ефективності діяльності останніх.

Висновки

Аналіз системи ефективного управління персоналом є надзвичайно важливими завданнями для керiвникiв вищих навчальних закладiв, тому він потребує як розробки стратегiй здiйснення цього процесу, так i основ пiдготовки. Управління персоналом сприяє формуванню уваги важливостi правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, підвищенню престижу вищих навчальних закладiв i врештi - підвищенню ефективності використання людського фактору.

Нами також розглянуто основні методи управління, пiд якими розуміється сукупність прийомiв i процедур пiдготовки та прийняття, організації i контролю за виконанням управлінських рiшень.

Якщо розглядати персонал як весь особовий склад вищого навчального закладу, що представляє собою групу, об'єднану за фаховими або iншими якостями, то процес управління персоналом визначається як цiлеспрямована діяльність керiвного складу, а також керiвникiв пiдроздiлiв системи управління персоналом, що включає також розробку концепції i системи стратегічної кадрової полiтики i методiв управління персоналом.

Перспективи подальших досліджень мають бути спрямовані насамперед, на підвищення ефективності та продуктивності праці вищих навчальних закладів, стимулювання працівників, формування в належного них ставлення до власних обов'язків та цілей вищого навчального закладу в цілому.

Список використаних джерел

1. Андрущенко В. П. Світанок Європи: проблема формування нового учителя для об'єднаної Європи XXI століття / Віктор Андрущенко. — К. : Знання України, 2011. — 1009 с.
2. Дмитриенко Г.А. Оцінка рівня культури персоналу: Навч.-практич. посібник / Дмитриенко Г.А., Дорошенко Є.А. — К. : МАУП, 1998. — 88 с.
3. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / Валентин Іванович Маслов. —Тернополь : Астон, 2007. — 150с.
4. Морозова М. Е. Технології управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників (для керівників системи освіти); методичні рекомендації / М.Е. Морозова ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти, Ін-т менедж. та психології. — К., 2011. — 32 с.
5. Олійник В. В. Теоретико-методологічні засади управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти : дис... д-ра пед.наук: 13.00.01 / Олійник Віктор Васильович; АПН України; Центральний ін-т післядипломної пед. освіти. — К., 2004. — 489 арк.+дод. — Бібліогр.: арк. 412-451.
6. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. — М. : Контроллинг, 1992. — 111 с.
7. Чернишова Є.Р. Формування кадрового потенціалу системи післядипломної педагогічної освіти: монографія: наук. вид / Євгенія Чернишова. — К. : Пед. думка, 2012. — 472 с.

FORMATION OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Management activities are inextricably linked to human and social activities aimed at achieving clearly defined results. As you know, control is exercised by the general laws of all complex dynamic systems and is based on obtaining, processing and transmitting information.

Effective human resource management - one of the most important conditions for the success of higher education. The management of the institution is responsible not only for raising labor activity of personnel, but also planning his professional growth as a reserve for the future development and competitiveness of the institution.

Staff is a strategic and intellectual resources of the university, which requires finding new management mechanisms to ensure the effectiveness of its work.

Talent management involves performing a number of functions, which refers to specific activities. With HR provided, on the one hand, unity, harmony and interrelation of all substructures system, on the other hand - the development, change, improve each of substructures that are part of the system. In addressing such problems detected dualistic nature of management functions.

Thus, personnel management can be defined as a set of measures aimed at optimal quantitative and qualitative formation of personnel, organization of professional development, to achieve the strategic goals of higher education.

So, in general HR management is a complex activity to develop and implement management actions, means, methods impact on staff to improve the efficiency of the latter.