

**Чернишова Є. Р.**

м. Київ

**ОКРЕМІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ  
У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ  
СИСТЕМИ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Досліджено доцільність узгодження кадрової політики та стратегії розвитку навчального закладу системи ППО, зокрема розроблення таких аспектів, як: виявлення проблем у кадровій роботі, розроблення адекватної організаційної та інформаційної політики; реалізація політики формування персоналу тощо.

**Ключові слова:** кадрова політика, персонал, система післядипломної педагогічної освіти, типи кадрової політики.

**Чернышова Е. Р.**

**ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ  
СИСТЕМЫ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Исследована целесообразность согласования кадровой политики и стратегии развития учебного заведения системы ППО, в частности разработка таких аспектов, как: выявление проблем в кадровой работе, разработка адекватной организационной и информационной политики; реализация политики формирования персонала и тому подобное.

**Ключевые слова:** кадровая политика, персонал, система последипломного образования, типы кадровой политики.

**Chernyshova E. R.**

**SOME ASPECTS OF REALIZATION OF STAFF POLICY IN THE CONTEXT  
OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS  
OF THE SYSTEM OF POSTGRADUATE PEDAGOGICAL EDUCATION**

The article is devoted to the investigation of the feasibility of harmonizing of staff policy and strategy of development of educational institutions of the system of postgraduate pedagogical education, in particular the development of such aspects as: identification of problems in staff work, development of adequate institutional and informational policy; realization of policy of staff formation and so on.

**Key words:** staff policy, staff, the system of postgraduate education, types of staff policy.

**Постановка проблеми.** Нині науково-технічний прогрес та інтелектуалізація основних чинників продуктивної діяльності людини в межах розвитку глобальної економіки фактично стали складовими стратегічної моделі

економічного зростання розвинених країн світу. Така перспектива відкривається і для України, яка після тотального економічного, наукового та технологічного обвалу останніх десятиліть має змогу долучитися до процесу глобалізації професійних систем продуктивної праці та зайняти в ньому стійку позицію через підготовку людини нової формації. Сьогодні ми бачимо як формується новий тип професіоналів, які прагнуть якісно виконувати свої фахові завдання, вміють і бажають професійно розвиватися, а через те користуються попитом на ринку праці.

Нова парадигма розвитку цивілізації на перший план висунула формування людського потенціалу в рамках концепції людиноцентризму за умови збереження навколишнього середовища, тобто Людина, її розвиток і потреби визнано основними передумовами прогресу, змістом соціальної політики кожної держави, складовою національного багатства. Дедалі більше дослідників вважає людський капітал найціннішим ресурсом постіндустріального суспільства, набагато ціннішим, аніж природне або накопичене багатство. Нині у провідних країнах саме (інтелектуальний) капітал визначає темпи економічного розвитку та науково-технічного прогресу.

На відміну від світової практики, в Україні залишається поширеним традиційне уявлення про персонал та управління його розвитком як діяльність, що здійснюється керівниками та працівниками кадрових служб (облік, оформлення документації, прийом або звільнення робітників тощо). На нашу думку, вміле управління людськими ресурсами забезпечує системний розвиток кадрового забезпечення діяльності організації, джерела формування якого простежуються впродовж продуктивної діяльності людини. В умовах ринкового господарювання вузьке розуміння ролі й завдання кадрових служб є саме тим обмеженням, що стримує розвиток організації та не відповідає сучасному досвіду управління людськими ресурсами, зокрема формуванням її кадрового потенціалу.

Глобалізація означених процесів зумовила нові умови формування кадрового потенціалу всіх галузей продуктивної діяльності людини, що розширило сферу діяльності кожної організації і сприяло, зокрема:

- мінімізації витрат через залучення більш дешевої робочої сили у сферу влас-ної продуктивної діяльності;
- розширенню ринків робочої сили, що перестають бути замкненими та від-окремленими та збуту продукції;
- появі нової тенденції розвитку кадрового потенціалу — якісним змінам у тру-довій міграції;
- оновленню існуючих і розробленню нових програм добору фахівців, які вразо-вують якісні показники базової фахової освіти, що можуть сприяти ефективній реалізації бізнес-програм тощо.

Вагомим чинником розвитку означених процесів став вступ України до Світової організації торгівлі, що зумовило певні вимоги у сфері соціально-трудо-вих відносин щодо формування її кадрового ресурсу. Розвиток глобальних ін-формаційних і комунікаційних процесів спричинив суттєвий вплив на процеси у національній економічній сфері, зокрема, спостерігається загострення конкуренції на ринках наукомісткої продукції. В інтелектуальній економіці зростає роль професійних знань, актуалізується проблема використання креативних рішень, швидко розвивається інтелектуально-ресурсне забезпечення, знання стають продуктом і впливають на результат продуктивної діяльності людини [3; 6].

*Стратегія європейської інтеграції є ключовим засобом втілення у життя фундаментальних національних інтересів і розв'язання завдань реформування соціальної та економічної систем, що зумовлює створення національних євроінтеграційних планів відповідно до реалій сьогодення. Світовий досвід переконливо свідчить, що на межі останніх десятиліть принципово змінився погляд на роль і місце кадрового потенціалу організації в реалізації її стратегічних завдань розвитку. Персонал, його знання, рівень кваліфікації, готовність до інновацій на сьогодні є головною продуктив-ною силою розвитку організації, що суттєво впливає на вибір оптимальної моделі кадрової політики.*

Система національної освіти, віддзеркалюючи соціально-економічні запити, стає вагомим ресурсом у конкурентних ринкових відносинах, які пришвидшують

інноваційний поступ. Сучасний стан розвитку теорії та практики освіти характеризується по-шуком шляхів актуального й прогнозованого реагування на виклики часу. Загальновідомо, що на соціальний розвиток суспільства впливає кадровий потенціал системи вищої освіти, а саме та його частина, що реалізує професійну діяльність, надаючи високоякісні освітні послуги. Функціонування національної системи вищої освіти, зокрема системи ППО, на сучасному етапі розвитку суспільства пов'язано з професіоналізацією та конкурентоспроможністю фахівців на ринку праці, а також безперервною освітою дорослих упродовж життя на принципах єдності та з урахуванням її формальної, додаткової та стихійної складових.

Проблема формування кадрового потенціалу системи вищої освіти в Україні не є новою і водночас достатньо розробленою науковцями через те, що актуальності вона набула лише в 90-х рр. ХХ ст. Теоретично-методологічні й економічно-організаційні аспекти формування та використання кадрового потенціалу стали предметом дослідження таких учених, як: Д. Армстронг, Т. Базаров, С. Бандура, З. Балюк, К. Боумен, М. Бурда, Р. Войтович, Е. Воутелайнен, Д. Дзвінчук, Г. Дмитренко, М. Долішній, М. Доронін, С. Дубенко, М. Євтух, І. Зязюн, Д. Іванцевіч, С. Козьменко, В. Козоріз, Д. Кейнс, Д. Кендрик, М. Кім, А. Кібанов, В. Костаков, В. Кремень, В. Луговий, І. Лукін, С. Лапін, В. Мадзігон, А. Мазаракі, В. Маслов, Ю. Мальований, Е. Мейо, О. Мельник, М. Мескон, В. Олійник, В. Онікієнко, Г. Опанасюк, О. Панкратов, Н. Протасова, О. Савченко, А. Селезньов, В. Серветний, О. Сміт, С. Струмилін, Ф. Тейлор, Р. Фатхутдінов, М. Фрідмен, Л. Чижов, Г. Щокін, М. Ярмаченко, В. Яцуба та ін.

Дедалі більшого розвитку набуває підхід до дослідження формування кадрового потенціалу навчальних закладів системи ППО як соціально-економічного явища. Соціальні зміни, динаміка життя не зводяться до лінійних процесів як у суспільстві, так і в освітніх системах, зокрема — це наслідки складного взаємопроникнення явищ (соціальних змін) у суспільстві, що стали предметом дослідження багатьох учених. Соціальні зміни досліджувались у

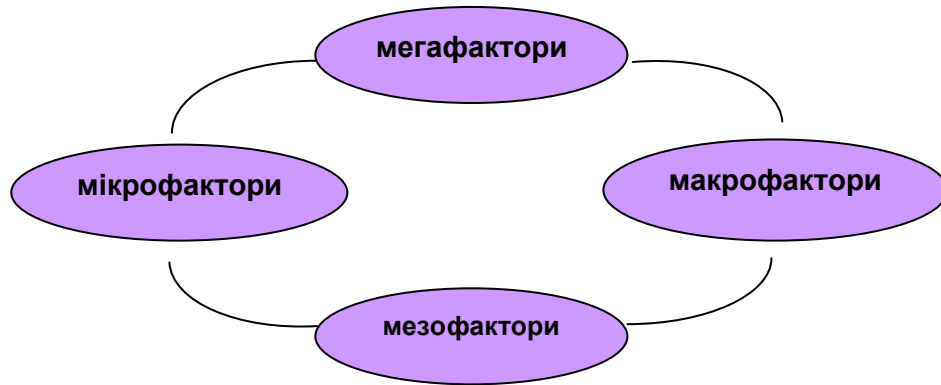
працях представників різних напрямів соціального розвитку й наукових теорій, зокрема: еволюціонізму — О. Конта, Г. Спенсера, Е. Дюркгейма, Л. Моргана,

Ф. Теніса; *марксизму та неомарксизму* — К. Маркса та Ф. Енгельса, А. Грамші, Д. Лукача, Е. Фрома, Р. Дарендорфа; *теорії соціальної дії* — Е. Гіденса, М. Арчера; *теорії світ-системного аналізу* — І. Валерстайна; *структуралізму* — А. Турена; *неофункціоналізму* — Т. Парсонса, Н. Лумана та ін. Серед комплексних досліджень соціальних змін останнього часу, на наш погляд, цікавими є роботи П. Штомпки та І. Предборської [2].

**Метою** статті є дослідити доцільність узгодження кадрової політики та стратегії розвитку навчального закладу системи післядипломної педагогічної освіти, а саме розробити аспекти виявлення проблем у кадровій роботі, адекватної організаційної та інформаційної політики, реалізації політики формування персоналу та інше.

**Виклад основного матеріалу.** Нині провідною тенденцією світового розвитку та національних соціально-економічних перетворень стає усвідомлення законів системно-циклічної динаміки розвитку суспільства, що ґрунтуються на результатах досліджень закономірностей становлення багатовимірного світу. Стійкий стан розвитку суспільства у процесі інтенсивного відтворення забезпечують незмінність соціальних відносин і здатність змінювати життєво важливі параметри, що підвищують організованість, ефективність відтворювання, здатність протидіяти ентропійним процесам. Основні тенденції розвитку та їх різно-види у межах провідних суспільних цінностей відображають фундаментальні суспільні потреби, що формуються, виходячи з цілей і завдань, які постають перед суспільством у певний історичний період.

Результати досліджень свідчать, що на процеси соціалізації суспільства в цілому, зокрема на людину, спричиняють вплив такі фактори, що нині досліджені, а саме: *мегафактори* (спричиняють вплив на соціалізацію всіх мешканців Землі); *макро-фактори* (опосередковано впливають на соціалізацію населення в суспільстві, державі); *мезофактори* (спричиняють прямий і опосередкований вплив на соціалізацію великих груп людей, класифікованих за певними ознаками); *мікрофактори* (впливають на конкретних людей) (рис. 1).



**Рис. 1. Фактори, що впливають на процеси соціалізації суспільства**

Реалізація кадрової політики в системі ППО як соціального процесу детерміновано певними чинниками (*факторними змінними*). Функції *факторних змінних* у детермінації цього соціального процесу неоднакові: одні викликають його, інші зумовлюють, треті впливають на тривалість, темп і т. ін. Так, факторні змінні, що визначають зміст кадрової політики — це *джерела* соціального процесу (*внутрішні й зовнішні*). Водночас, факторні змінні, які самі по собі не викликають соціального процесу, але без яких він не може існувати, є його *умовами* (*достатніми й недостатніми*). Окремі характеристики такого соціального процесу (форма, тривалість, інтенсивність) — це його фактори (*внутрішні й зовнішні, позитивні або негативні, прямі й непрямі*). Вони не викликають соціального процесу, не забезпечують його існування, а спричиняють вплив на окремі його змінні [1].

Сукупність діючих факторів класифіковано нами як *об'єктивні зовнішні фактори*, що мають прямий вплив на функціонування навчального закладу, *суб'єктивні зовнішні фактори*, що мають непрямий вплив, і *фактори внутрішнього середовища*. Під зовнішніми факторами розуміються умови, які навчальний заклад не може змінити, але має враховувати для правильного визначення якісної та кількісної потреби в персоналі (рис.2).

В умовах становлення в Україні громадянського суспільства, правової держави, демократичної політичної системи ППО має стати найважливішим чинником гуманізації суспільно-економічних відносин, формування нових життєвих орієнтирів особистості. Швидкі темпи появи економічних інновацій,

зростання наднаціональних організацій, що визначають політику держави й окремих соціальних груп, структур, які діють у рамках, що ширше, ніж рамки окремих націй — все це характеризує глобалізаційні процеси. Економічний вимір соціальних процесів часто використовується як ключовий чинник глобалізації. Нині в економіці знань існує орієнтація на людські ресурси, що є ключовою формою інтелектуального капіталу. В системі освіти економіка знань характеризується глобальним ринком з попитом на кваліфіковану робочу силу, яка визнається документом на відповідність кваліфікації [4].



**Рис. 2 Зовнішні фактори, що впливають на діяльність навчальних закладів**

Державна політика щодо безперервної освіти проводиться в напрямі зростання самостійності й самодостатності особистості наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників, їхньої творчої активності з урахуванням світових тенденцій розвитку освітніх систем, соціально-економічних, технологічних і соціокультурних змін у суспільстві. Реалізація такої політики забезпечує умови для високоякісної професійної діяльності означеної категорії працівників, продовження їхнього навчання, а також їх соціального захисту учасників означених процесів. Це зміцнить демократичні основи громадянського суспільства і прискорить його інноваційний розвиток, активізує процеси національної самоідентифікації особистості, підвищить її громадянський авто-

ритет, а також статус громадянина України у міжнародному соціокультурному середовищі.

Зазначимо, що на сьогодні, незважаючи на позитивні тенденції, діяльність переважної більшості закладів післядипломної освіти здійснюється за напрацьованими в минулому схемами, що не завжди відповідає сучасним вимогам до реалізації їх кадрової політики. Так, кадрова складова системи ППО перебуває у невідношеному стані через низький соціальний статус і недостатній рівень забезпечення науковими, науково-педагогічними та педагогічними кадрами. Водночас цілісній освітній системі не вистачає розвинутого державно-громадського управління, активного залучення інвестицій, забезпечення багатоаспектності мотиваційних процесів у напрямі підвищення професійної діяльності керівних і педагогічних кадрів.

В умовах соціально-економічних реформ істотно змінюються завдання навчальних закладів системи ППО, ускладнюється професійна діяльність наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників та управлінська діяльність керівників, зростає їхня персональна відповідальність за прийняті рішення. Ці зміни обумовлюють підвищення вимог до рівня професійної компетентності керівників і професорсько-викладацького складу навчальних закладів. Виникає потреба у правильній кадровій політиці навчального закладу системи ППО і стратегії його розвитку як методологічної основи формування його кадрового потенціалу.

У державних законодавчих і нормативно-правових актах, які регламентують діяльність національної системи освіти, окреслені основні напрями кадрової політики в системі вищої освіти, встановлені пріоритети й першочергові завдання. Це дає змогу визначити методологічну основу формування кадрового потенціалу навчальних закладів системи ППО, об'єктивно оцінити його якість, розробити систему формування кадрового резерву по основних посадах, окреслити шляхи створення сучасної національної системи перепідготовки кадрів освітянської галузі й підвищення кваліфікації керівних, педагогічних та науково-педагогічних працівників.



Нині система ППО є значною мірою фрагментованою, концептуально не оформленою, розпорошеною і дезінтегрованою з дослідницько-іноваційною сферою національної системи освіти. Тому оновлена методологія формування кадрового потенціалу системи ППО потребує структурної трансформації з урахуванням світових тенденцій суспільно-економічного розвитку і пріоритетних напрямів сучасних наукових досліджень. Аналізуючи стан проблем можна стверджувати, що кадровій роботі в навчальних закладах приділяється достатньо як уваги, так і фінансових засобів. Проте, окремі спроби впорядкувати цю сферу, як правило, непослідовні й фрагментарні, тому не призводять до запланованого результату. Водночас реалізація принципу відповідності кадрової політики стратегії розвитку навчального закладу не завжди має кадрове місце в діяльності навчальних закладів системи ППО. Про це свідчить ситуація, що характеризується, зокрема, відсутністю:

- 1) прогнозування потреби в кадрах (кадровий резерв і система роботи з ним);
- 2) цільової системи підбору кадрів з урахуванням стратегії розвитку навчальних закладів системи ППО;
- 3) стимулів підвищення ділової й професійної кваліфікації;
- 4) цілеспрямованої зкординованої системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрового складу навчальних закладів тощо.

За цих умов, без проведення цілеспрямованих заходів щодо реалізації зазначеного процес реформування системи ППО може затягнутися на довгі роки. Найважливішим напрямом освітньої кадрової політики сьогодні стає підвищення професійної кваліфікації управлінського персоналу, що сприятиме створенню в освітній галузі професійного кола керівників системи ППО. Навчальні заклади системи ППО є складною відкритою соціально-економічною системою, яка пов'язана специфічними відносинами зі своїм зовнішнім і внутрішнім середовищем [1].

Складовою державної кадрової політики системи ППО є *кадрова політика навчальних закладів* як суб'єктів національної кадрової політики. Загальновідомо,

що під кадровою політикою навчальних закладів, як правило, розуміється система пра-вил, відповідно до якої діють спеціалісти, що входять до кадрового складу навчальних закладів. Тому, їхня корпоративна кадрова політика — є найважливішою складовою частини стратегічно орієнтованої політики навчальних закладів, що визначає філософію й принципи, які реалізовані керівництвом стосовно людських ресурсів. Мета такої кадрової політики — забезпечення оптимального балансу процесів відновлення й збереження чисельного й якісного складу кадрів відповідно до потреб самого навчального закладу, вимог чинного законодавства й ринку праці.



*Рис.3. Основні напрями реалізації кадрової політики навчального закладу*

Формування кадрової політики навчального закладу системи ППО містить дії (етапи, заходи тощо), націлені на забезпечення потрібної кількості кваліфікованих, високопрофесійних і вмотивованих наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників, потенціал яких відповідає сучасним вимогам керування процесами, характерними для визначеного навчального закладу. Основною метою реалізації власної кадрової політики навчальних

зкладів є забезпечення їх високопрофесійним персоналом відповідно до штатного розкладу та з урахуванням особливостей її функціонування (рис. 3).

Будь-яка організаційна структура розробляє й здійснює кадрову політику як складову її загальної політики — системи унормування дій персоналу (система правил), розроблення й додержання яких відбувається з урахуванням умов функціонування цієї структури та мети її діяльності. Мова йде про консолідацію всіх функцій кадрового менеджменту, що визначає стратегічний рівень в управлінні людськими ресурсами — формується система кадрового менеджменту, функціонування якої спрямовано на розвиток людського капіталу. За цих умов кадрова політика організації мусить забезпечити організаційну й функціональну інтеграцію професійної діяльності працівників, спрямовану на одержання високоякісних результатів праці, за умов сформованості високого рівня їх відповідальності [15].

Такий підхід характерний для більшості організаційних структур, в яких найбільше послідовно реалізується принцип відповідності кадрової політики стратегії розвитку організації. Суттю же кадрової політики є робота з персоналом, що має відповідати концепції розвитку організації. За таких умов кадрова стратегія (стратегія керування персоналом) — це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного й кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Кадрова політика навчальних закладів системи ППО в нових умовах їх функціонування спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, що орієнтувалася б на одержання не тільки економічного, але і соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень. Водночас, кадрова політика навчального закладу повинна бути економічно обґрунтованою, до-сить гнучкою (стабільною, динамічною) й тісно пов'язаною зі стратегією його розвитку — вона являє собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії. Останні, як відбиття державної кадрової політики, впливають на

кадрову політику через вимоги до забезпечення належного соціального захисту всіх суб'єктів функціонування навчального закладу.

Якщо кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, то кадрова робота має бути орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань. Між ними має бути органічний взаємозв'язок, що простежується між стратегією й тактикою досягнення мети у діяльності навчального закладу. На нашу думку, вдало обрана й реалізована кадрова політика сприяє втіленню в життя й самої стратегії. Складовими частинами такої стратегії є: *структурна реорганізація* навчального закладу з урахуванням попиту на його освітні послуги; *залучення додаткових грошових ресурсів* в розвиток кадрів; *додаткові соціальні програми* задоволення потреб персоналу тощо. Кожна з цих складових безпосередньо впливає на кадрову політику навчального закладу й організаційні форми його побудови й розвитку (зменшення витрат на освітні послуги; диверсифікованість: орієнтація на попит освітніх послуг, унікальні якісні характеристики; орієнтація на певні ринки освітніх послуг тощо).

Найбільш яскраво взаємозв'язок розвитку навчального закладу й кадрової політики виявляється при класифікації стратегій, що враховує ситуаційні фактори. Відповідно до даного підходу, розрізняють декілька ситуаційних стратегій, пов'язаних з певними стадіями розвитку організації, а саме: організаційна стадія; концентрація на одному напрямку діяльності; вертикальна інтеграція; диверсифікованість; стратегія переносу ресурсів; вилучення ресурсів і припинення діяльності; переорієнтація на нові сегменти ринку тощо. Застосовується й інтеграція, але вона часто істотного впливу на структуру кадрів не робить [14].

Як було зазначено, кадрова політика навчального закладу системи ППО реалізується через кадрову роботу, тому вибір кадрової політики пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, а й з вибором засобів, методів, пріоритетів. У її реалізації можливі альтернативи: вона може бути швидкою, вирішальною, заснованою на формальному підході, пріоритеті виробничих інтересів, або, навпаки, заснованою на обліку того, як її реалізація позначиться на трудовому

колективі, до яких соціальних витрат для нього це може привести. Водночас кадрова політика носить і загальний характер, коли це стосується кадрів навчального закладу в цілому, і приватний, вибіркового, коли орієнтується на розв'язання специфічних завдань (у межах окремих структурних під-розділів, функціональних або професійних груп працівників, категорій персоналу). Через це зміст кадрової політики не обмежується найманням на роботу (вибір джерел поповнення кадрів, вимоги до виконавців та претендентів), а стосується принципів позицій навчального закладу щодо підготовки та розвитку персоналу, забезпечення ефективної взаємодії працівника й організації, кадрового потенціалу. За цих умов процес формування кадрової політики в навчальних закладах передбачає узгодження таких аспектів їх діяльності, як: визначення пріоритетів розвитку і розроблення загальних принципів кадрової політики навчального закладу;

- аналіз відповідності кадрової політики навчального закладу меті діяльності та стратегії його розвитку;
- запровадження програм розвитку персоналу;
- виявлення проблем у кадровій роботі;
- планування потреби в трудових ресурсах, формування структури й штату, призначення, створення резерву;
- оперативне оцінювання наявності кадрового потенціалу;
- формування сталого механізму стимулювання праці;
- забезпечення умов неперервної професійної підготовки й підвищення кваліфікації співробітників;
- розроблення сучасної системи обігу кадрової інформації;
- додержання вимог трудового законодавства й високого рівня культури роботи з персоналом тощо.

В умовах сучасного ринку праці будь-яка організація у тому числі і навчальні заклади системи ППО — не є винятком, не можуть виступати в ролі пасивного споживача наявного кадрового забезпечення. Щоб ефективно функціонувати, треба

впливати на весь процес кадрового забезпечення, тобто проводити *активну кадрову політику*. Це означає наявність джерел постачання високоефективними професійними кадрами, постійний їхній розвиток у рамках самої організації, і за її межами забезпечення кадрової стабілізації і соціального захисту. Через це, важливим є розв'язання завдання розвитку й максимального використання вже наявного кадрового потенціалу.

Таблиця 1

***Типи кадрової політики***

№ з/п	Типи політики	Сутнісні ознаки кадрової політики
1	Активна кадрова політика	Кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації й коректувати виконання програм
2	Пасивна кадрова політика	Керівництво організації не має вираженої програми дій стосовно персоналу. Кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків упровадження дій. Характерна відсутність прогнозу кадрових потреб та засобів діагностики
3	Реактивна кадрова політика	Керівництво здійснює контроль у роботі з персоналом. Кадрові служби мають у своєму розпорядженні засоби діагностики наявної ситуації й адекватний допомоги
4	Превентивна кадрова політика	Керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба володіє засобами діагностики персоналу і прогнозування кадрової ситуації

Аналізуючи існуючі в організаціях *типи кадрової політики*, ми дійшли думки, що основою для її класифікації може бути рівень усвідомленості правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, і принципова орієнтація навчального закладу ППО на власний або зовнішній персонал. Рівень усвідомленості правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаним із цим рівнем, вплив

керівництва на кадрову ситуацію в організації дає підстави для виділення *активної і пасивної кадрової політики, реактивної та превентивної* (табл. 1).

Дослідження особливостей активної кадрової політики дає підстави для виявлення механізмів (раціональні і нераціональні) аналізу ситуацій, якими користується адміністрація навчального закладу за наявності означеного типу політики. Відповідно виділяють два підвиди активної кадрової політики (раціональна і авантюристична). *Раціональна кадрова політика* характеризується наявністю у керівництва обґрунтованого прогнозу розвитку навчального закладу і засоби для впливу на неї. *Авантюристична кадрова політика* не передбачає наявності обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї.

*Відкрита кадрова політика* характеризується прозорістю діяльності навчального закладу для потенційних співробітників. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для навчальних закладів, ведучих агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у освітній галузі. *Закрита кадрова політика* зорієнтована на використання внутрішнього кадрового потенціалу — навчальний заклад орієнтується на включення нового персоналу з нижчого посадового рівня, а заміщення посад відбувається з числа співробітників навчального закладу [7].

**Висновок.** Отже, для здійснення ефективної державної кадрової політики в системі ППО необхідно розробка і здійснення адекватної кадрової політики в кожному навчальному закладі, виходячи з уявлення про цілі, норми і засоби та регіонального здійснення національної кадрової політики в суспільстві. Основним механізмом підтримки такої політики є моніторинг персоналу, спрямований на приведення кадрового потенціалу навчального закладу у відповідність до цілей і стратегії аспектів його розвитку.

Здійснення означених процесів передбачає узгодженість напрямів розвитку складових кадрової політики навчального закладу. Тому, реалізація принципу відповідності кадрової політики стратегії розвитку навчального закладу системи ППО потребує розроблення таких аспектів діяльності, як: аналіз кадрової політики та визначення її типу, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінювання кадрового

потенціалу; розроблення організаційної та інформаційної політики закладу, адекватної основним напрямам реалізації кадрової політики; узгодження з основних напрямів кадрової і фінансової політики; реалізацію політики розвитку персоналу тощо.

Такий системний комплексний підхід стимулюватиме розвиток наукового, науково-педагогічного, педагогічного і загалом інтелектуального потенціалу системи ППО, відповідатиме національним інтересам і стане ключовим важелем динамічного розвитку освіти та зростання добробуту українського суспільства. За цих умов кадрову політику навчальних закладів системи ППО варто розглядати не тільки як здатність надавати високоякісні освітні послуги, а й як відповідну освітню систему, що синтезує динамічне зростання такої здатності з урахуванням тенденцій цивілізаційного поступу та стратегічних напрямів розвитку держави в умовах трансферу національної економіки та світової глобалізації освітніх процесів.

#### **Література:**

1. Актуальні проблеми аналізу та оцінки якості освіти: матеріали X Симпозіуму «Кваліметрія в освіті: методологія та практика»; за ред. Н. Селезньової та О. Субетто. — М.: Дослідницький центр проблем якості підготовки спеціалістів, 2010. — 231 с.
2. Гіденс Е. Соціологія / Е. Гіденс. — К., 1999.
3. Кремень В. Філософія людиноцентризму як теоретична складова національної ідеї / В. Кремень // Дзеркало тижня, 2005. — № 31 (серпень).
4. Куценко В. І. Соціальний вектор економічного розвитку / В. І. Куценко // Наукова думка. — К., 2010. — 253 с.
5. Соціологія: підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. В. І. Городяненка. — К.: Вид. центр «Академія», 2002. — 560 с.
6. Олійник В. В. Сучасні тенденції розвитку післядипломної педагогічної освіти в Україні: стратегічні орієнтири. — Режим доступу: <http://www.ukrdeti.com/firstforum/b1.html>



7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В. А. Савченко. — К. : КНЕУ, 2002. — 351 с.
8. Социально ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт стран СНГ / под ред. М. М. Либоракиной. — М. : Фонд «Ин-та экономики города», 2001.
9. Стереоинг Г. Ю. Социальное партнерство в современном мире / Г. Ю. Стереоинг. — М. : Мысль, 1996.
10. Стратегія реформування освіти в Україні: рекомендації з освітньої політики. — К. : К.І.С., 2003. — 296 с.
11. Тимофеев В. В. Социальное партнерство многопрофильного колледжа / В. В. Тимофеев, А. Г. Амосова, Л. Г. Старкова // Среднее профессиональное образование.— 2002. — № 8. — С. 5–8.
12. Туркин С. Инвестировать в социальное партнерство / С. Туркин // Сообщение. — 2000. — № 11–12. — С. 69–71.
13. Чернишова Є. Р. Формування кадрового потенціалу системи післядипломної педагогічної освіти в умовах трансформації українського суспільства / Є. Р. Чернишова // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. ; голов. ред. В. В. Олійник. — К., 2010. — № 2(15). — С. 150–159.
14. Федосєєв В. Н. Керування персоналом організації / В. Н. Федосєєв, С. Н. Капустін. — М. : Іспит, 2003.
15. Durkheim, Emile Ethics and the Sociology of Morals. Buffalo: Prometheus Books.1892 / 2007. — Oxford: Durkheim Press.