

УДК 378.11: 65.012.32

**УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ В НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ****Галяндін Н. А.**

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті аналізуються сучасні підходи до управління людськими ресурсами в освіті України на основі стратегічного розвитку. Визначені шляхи удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами в навчальному закладі.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, стратегічне управління, удосконалення, стратегія, навчальний заклад

У сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби, швидкій зміні технологій і залежності розвитку навчальних закладів від використовуваної ними інформації, особливо актуальним є максимальне та ефективне використання всіх наявних ресурсів. При цьому основними напрямками підвищення конкурентоспроможності стає більш ефективне використання потенціалу співробітників навчального закладу, так як саме люди створюють ноу-хау, обробляють інформацію і від них залежить майбутній розвиток установи. І тому закономірна поява концепції про вмиле управління людськими ресурсами, так зване інвестування в людський капітал, який при правильному підході здатний принести віддачу, що перевищує початкові капіталовкладення.

Постановка завдання

Система освіти в Україні перебуває сьогодні у кризовому стані, і не в останню чергу проблеми управління освітою стосуються кадрового її забезпечення, управління людськими ресурсами (далі – УЛР). Від вирішення питання забезпечення системи освіти висококваліфікованими, компетентними працівниками залежить, без перебільшення, майбутнє нашої держави, оскільки саме в системі освіти відбувається виховання, становлення, самоусвідомлення громадян країни, які у майбутньому розвиватимуть її.

Питанням державного управління людськими ресурсами в освіті, становлення сучасної системи навчання впродовж життя для освітян, запровадженню нових підходів до роботи з кадрами присвячено дану публікацію.

Результати досліджень

Реформування системи державного управління і, зокрема, управління освітою, в Україні, на думку експертів з управління людськими ресурсами, відбувається з урахуванням тенденцій розвитку світового менеджменту, але має певні національні особливості.

Слід відмітити, що в ХХ столітті було присуджено дві Нобелівські премії в галузі економіки за розробку теорії людських ресурсів – Теодору Шульцу в 1979 році і Генрі Беккеру в 1992 році. Ці науковці розглядали людські ресурси як сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу.

У Концепції Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011-2015 роки зазначається: «Аналіз тенденцій реформування системи державного управління в Україні протягом останніх 10 років свідчить про те, що вона рухається до моделі нового державного менеджменту. Однак попри те, що з моменту проголошення незалежності України організаційна структура апарату управління зазнала близько 350 трансформацій, сьогодні державне управління все ще не відповідає стратегічному курсу країни до європейських стандартів демократичного врядування, оскільки залишається неефективним, схильним до корупції, внутрішньо суперечливим через вбудований конфлікт інтересів, надмірно централізованим, закритим від суспільства, громіздким і відірваним від потреб громадянина» [3]. Таке твердження можна повною мірою віднести і до управління освітою.

Одним із пріоритетних завдань реформування системи освіти, на думку автора, є перехід від традиційних методів кадрової діяльності в освіті – управління персоналом до сучасного, перевіреного на практиці у розвинених країнах та кращих вітчизняних організаціях управління людськими ресурсами – принципово відмінних технологій кадрового менеджменту.

Зміни у використанні робочої сили сприяли перейменуванню більшістю американських фірм кадрових служб у служби людських ресурсів. Характерною рисою організації роботи з персоналом у рамках нової концепції є інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх трудового циклу – з моменту підбору до виплати пенсійної винагороди.

Як зазначає О. В. Крушельницька, «на відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб персоналу на потреби організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються, в першу чергу, результатами функціонального аналізу наявних і майбутніх робочих місць, а не існуючого кадрового потенціалу організації.

Поява стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику активною, замість пасивної чи реактивної політики, які є характерними для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активної кадрової політики покладається і на лінійних керівників, а це означає, що кадрова робота всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка і є здатною ефективно реалізувати таку політику. Проходить переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом.

В умовах зростання конкуренції (у т. ч. і за висококваліфіковані кадри) ізоляція кадрової політики від загально організаційної погано впливає на успішну діяльність організації в цілому.

Замість досить формалізованої структури існуючої моделі управління персоналом складається система менеджменту, яка зорієнтована на розвиток людського капіталу. Місія цієї системи – реалізувати, паралельно із пріоритетними стратегічними цілями організації, основні цілі кадрової політики» [4].

У системі освіти України діюча практика управління персоналом зводиться до того, що кадрові служби органів управління освітою займаються переважно оформленням документів, організаційним забезпеченням конкурсного відбору кандидатів на посаду та проведенням атестації працюючих співробітників. Натомість, запровадження технологій управління людськими ресурсами передбачає активну участь кадрової служби у стратегічному розвитку організації.

Слід зауважити, що саме стратегічне управління освітою в цілому, і в цьому контексті кадрова робота є одним з найвразливіших і недосконалих напрямів діяльності органів управління освітою в Україні.

На відміну від традиційних підходів до управління персоналом, управління людськими ресурсами в освіті повинно сприяти: розвитку лідерства, професійному зростанню як управлінців, так і науково-педагогічних та педагогічних працівників, створенню сильної, адаптивної, організаційної, корпоративної культури, яка б

стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності працівників і управлінського апарату, бажання всіх працівників організації зробити її кращою за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

Характерною рисою сучасного підходу до УЛР є створення організації, що навчається, кожен з працівників якої має чіткі установки, мотивацію до навчання впродовж життя, постійного зростання професіоналізму, набуття нових компетенцій. Йдеться вже не про управління персоналом у традиційному розумінні, а про його розвиток, готовність швидко адаптуватися до викликів сучасності, вимог, які висуває до керівників освіти та освітян сучасне суспільство.

Система мотивації викладацького персоналу навчального закладу повинна впливати із загальної стратегії. Ланкою, що поєднує мотивацію персоналу і стратегію навчального закладу, є корпоративна культура, яка, з одного боку, втілює в собі систему мотивації персоналу (окремі її елементи), а з іншого – відповідає стратегічним настановам навчального закладу. Тому послідовність пріоритетів повинна бути такою: внутрішньоорганізаційна система мотивації персоналу; корпоративна культура; стратегічне планування.

Тобто персонал навчального закладу (передусім викладачі) повинен розуміти стратегічні цілі, своє місце в цих процесах. Спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система мотивації, здатна досягти нових цілей (стратегій) [1].

Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший ($R_{11}+R_{12}>R_{21}$); сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін менший чи майже той самий – залежно від характеру та радикальності змін ($T_{11}+T_{12}+T_{13}>=T_{22}+T_{23}$).

Теоретичне дослідження і узагальнення результатів сучасних наукових досліджень дозволили виділити групи потреб, які найбільше впливають на спрямованість та інтенсивність трудових зусиль управлінців. У процесі вивчення складу потреб, що утворюють ці групи, сформовано дев'ять стійких мотиваційних груп (диспозицій), що характерні для трудової мотивації викладацького персоналу навчального закладу.

Серед них: прагнення до першочергового задоволення потреби в матеріальних благах, у підвищенні змістовності праці, у розвитку, владі, статусі, успіху, зручності

при виконанні роботи, суспільному визнанні та уникненню невдач. Оскільки перевага тієї чи іншої групи мотивів впливає на характер, напрямок та інтенсивність діяльності щодо їх задоволення, автор висунув припущення: якщо провідні потреби отримують з боку навчального закладу відповідне саме їм стимулююче підкріплення, то зросте зацікавленість управлінця в якісному виконанні цієї роботи, оскільки остання дозволить йому задовольнити актуальні потреби. Тоді зросте мотивація працівника й ефективність його праці.

Мотивація викладацького персоналу, як функція і метод управління, також є об'єктом управління. Стрижнем мотиваційного управління економічною поведінкою персоналу є механізм дії і використання взаємозв'язків: потреби – мотиви – мотивація – праця – результат праці – ступінь задоволення потреб. Таким чином, існує тісний взаємозв'язок між системою мотивації і результативністю праці, який обумовлює наявність відповідної системи виміру.

Оскільки мотивація і результативність праці – це складні ієрархізовані явища, які формуються під впливом комплексу факторів різноманітної природи, для їх вивчення необхідне одночасне застосування комплексу методів – як кількісних, так і якісних. Це складає серйозну проблему, особливо в ракурсі визначення зведених інтегрованих оцінок щодо мотивації та результативності праці. Розв'язання проблеми можливе з використанням різних підходів, один з яких – більш традиційний, кількісний [2].

На базі традиційного підходу запропоновано методика проведення дослідження мотивації і результативності викладацької праці персоналу навчального закладу.

Емпіричне дослідження структури й інтенсивності мотивації викладацького персоналу навчального закладу засвідчило, що переважними є мотиваційна диспозиція суспільного визнання, підвищення змістовності роботи, отримання матеріальних благ і розвитку (табл. 1).

Інтенсивність мотивації викладацького персоналу розраховано на основі даних, отриманих в ході проведеного соціологічного дослідження. І якщо вона знаходиться в межах $[0; 0,99]$, то мотивація в цілому даної категорії управлінців характеризується як низька. Якщо ж інтенсивність мотивації управлінців знаходиться в межах $[1,00; 1,99]$, то мотивація характеризується як середня. При інтенсивності 2,00 і більше мотивація даної категорії управлінців характеризується як висока.

Таблиця 1

Структура й інтенсивність мотивації викладацького персоналу навчального закладу

Мотиваційні диспозиції	Керівники				Спеціалісти	Інші службовці	Викладацький персонал в цілому	
	Вищої ланки	Середньої ланки	Лінійного рівня	Усього керівники				
Матеріальні блага (МБ)	1,10	1,80	1,73	1,54	1,84	1,95	1,78	
Змістовність праці (ЗП)	1,53	1,83	2,25	1,87	1,91	1,93	1,90	
Статус (престиж) (С(П))	0,85	0,71	0,90	0,82	1,10	1,26	1,06	
Зручність (комфорт) (З(К))	0,95	1,37	1,00	1,11	1,39	1,11	1,20	
Особистий розвиток (ОР)	2,05	1,70	1,90	1,88	1,57	1,89	1,78	
Суспільне визнання (СВ)	2,20	2,20	2,22	2,21	2,09	2,08	2,13	
Уникнення невдач (УН)	0,95	1,69	0,95	1,20	1,41	1,40	1,34	
Успіх (У)	1,01	1,67	1,66	1,45	1,33	1,26	1,35	
Влада (В)	1,00	0,71	0,63	0,78	0,76	0,81	0,78	
Сила мотивації	1,29	1,52	1,47	1,43	1,49	1,52	1,48	
Переважаюча мотиваційна диспозиція	1	СВ	СВ	ЗП	СВ	СВ	СВ	СВ
	2	ОР	ЗП	СВ	ОР	ЗП	МБ	ЗП
	3	ЗП	МБ	ОР	ЗП	МБ	ЗП	МБ/ОР

Як свідчить табл. 1, найбільш сильною є мотивація керівників середньої ланки, інших службовців, у той же час позначилася і проблема в цій області – значно знижена трудова мотивація керівників вищої ланки, а також лінійного рівня.

Для перших це обумовлено високим службовим становищем (відсутність можливостей подальшого зростання), гарним матеріальним становищем і стійким соціальним статусом. Для других – високою завантаженістю поточними питаннями виробництва, низьким прагненням до розвитку (належність швидше до робітничого класу, ніж до інтелігенції), досягненням визначеного статусу, що влаштовує працівника даного рівня і є часто максимально можливим [5].

Силу мотивації викладацького персоналу навчального закладу досліджено також у розрізі етапів трудової кар'єри керівників. Виявлено, що на різних етапах трудової кар'єри сила мотивації різна. Найбільша вона на етапі просування (табл. 2), найменша – на завершальному етапі кар'єри керівника.

Таблиця 2

**Сила мотивації викладацького персоналу навчального закладу
на різних етапах кар'єри**

Мотиваційні диспозиції	Етап трудової кар'єри викладацького персоналу				
	Попередній	Становлення	Просування	Збереження	Завершення
Матеріальні блага	1,60	2,05	1,80	1,61	1,55
Змістовність праці	1,52	1,37	1,96	1,40	1,48
Статус (престиж)	1,25	1,40	1,86	1,86	1,82
Зручність (комфорт)	1,88	1,24	1,15	1,93	1,73
Особистий розвиток	1,50	1,78	1,37	0,98	1,05
Суспільне визнання	1,77	1,65	1,82	1,44	1,32
Уникнення невдач	1,23	0,89	0,81	1,32	1,44
Успіх	1,27	1,86	1,40	1,45	1,30
Влада	1,22	1,24	1,65	1,37	1,35
Сила мотивації	1,47	1,50	1,53	1,48	1,45

Аналіз інтенсивності трудової мотивації викладацького персоналу на навчального закладу проводиться також у розрізі статевої ознаки. У середньому в навчальних закладах сила мотивації у чоловіків вища, ніж у жінок; хоча при більш детальному розгляданні проблеми бачимо, що інтенсивність окремих мотиваційних диспозицій чоловіків і жінок різна, і не завжди на користь чоловіків. Це обумовлено різними потребами, а отже і мотивами поведінки управлінців-жінок і чоловіків, а також їхнім різним положенням в ієрархії навчальних закладів (жінки – це, в основному, фахівці, чоловіки – керівники вищих рівнів). Крім того, у ході дослідження виявлено, що сила мотивації управлінців змінюється із розміром навчального закладу (кількості працюючих). Так, в навчальних закладах з чисельністю до 200 працюючих сила мотиваційної диспозиції отримання матеріальних благ вище, ніж в інших навчальних закладах. Однак, цей факт стосується лише чоловіків-управлінців. Для жінок дана диспозиція не залежить від розміру м навчальних закладів. Диспозиції професійного розвитку (чоловіки), змістовності праці, навпаки, вище у великих навчальних закладах.

У жінок значно вищі мотиваційні диспозиції зручності (комфарту) та уникнення невдач. А ось потреба у владі яскравіше виражена в управлінців-чоловіків [7].

Проведений аналіз рівня мотивації викладацького персоналу навчального закладу дозволяє казати якщо не про індивідуальний підхід до мотивації керівників, то про максимальну диференціацію їх при розробленні стимулюючих заходів не лише за категоріями персоналу, але і за гендерною ознакою, і за етапом трудової кар'єри, враховуючи при цьому специфіку та розмір навчальних закладів.

Висновки

Сучасне управління людськими ресурсами в освіті ґрунтується на двох підходах: традиційному та новому. У світовому менеджменті поступово складається система управління людськими ресурсами замість системи управління персоналом. В ХХІ столітті, на думку багатьох економістів, основою управління персоналом буде служба управління людськими ресурсами.

У рамках концепції управління людськими ресурсами в освіті її працівники стають основним капіталом, і витрати на нього повинні розглядатися як довготермінові інвестиції. У сучасному розумінні УЛР в освіті увага має акцентуватися на створенні команди, розвитку людей і формуванні корпоративної культури. Таким чином, управління людськими ресурсами в освітній галузі спрямовано на вирішення принципово нових, довготривалих завдань, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи органів управління освітою, освітніх організацій, навчальних закладів.

Нові підходи до УЛР можуть стати основним джерелом позитивних змін в освіті, оскільки вони сконцентровані на використанні індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей освітньої політики; інтеграцію потреб працівників із зацікавленістю кожної освітньої установи, навчального закладу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем / М. Армстронг – [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.tqmxxi.ru/courses/pract.../book.htm
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг – 2002. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://financepro.ru/2007/12/27/majjkl-armstrong-strategicheskoe.html>

3. Концепція Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011-2015 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.guds.gov.ua/document/284913/koncept_ds.doc
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К. : Кондор. – 2006. – 308 с.
5. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.management.com.ua/hrm/hrm_192.html
6. Проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/index.php/ua/zvyazki-z-gromadskisty-ta-zmi/gromadske-obgovorennya/4710>
7. Strategic HR Review, Volume 5, Issue 2, January/February 2006. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=1242

Галяндін Н. А.

Совершенствование стратегического управления человеческими ресурсами в учебном заведении

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Анализируются современные подходы к управлению человеческими ресурсами в образовании Украины на основе стратегического развития. Определены пути усовершенствования стратегического управления человеческими ресурсами в учебном заведении.

Ключевые слова: *управление человеческими ресурсами, стратегическое управление, усовершенствование, стратегия, учебное заведение*

Haliandin N. A.

Improving the strategic management of human resources in in an educational institution

Kiev National University of Technology & Design

The modern approach to human resource management in the education of Ukraine on the basis of strategic development. Ways of improvement of strategic management human capitals in educational establishment are certain.

Keywords: *management, strategic management, improvement, strategy, educational establishment, human capitals*