

ОБҐРУНТУВАННЯ ТИПУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Дороніна О. А.

*д-р екон. наук., професор,
Донецький національний університет
імені Василя Стуса, Україна*

Рязанов М. Р.

*Донецький національний університет
імені Василя Стуса, Україна*

Анотація. Доведено, що вибір типу кадрової політики ЗВО є важливим управлінським завданням, оскільки саме кадри сьогодні є провідним чинником конкурентоспроможності. На основі визначення характерних рис окремих типів кадрової політики, обґрунтовано, що прогресивним типом кадрової політики сучасного ЗВО є активна (або принаймні превентивна) кадрова політика з ознаками відкритості та орієнтацією на розвиток.

Ключові слова: кадрова політика, стратегія, заклад вищої освіти, управління, активна кадрова політика

Doronina O., Doctor of Economics, Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine

Ryazanov M., Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine

THE GROUNDS FOR THE PERSONNEL POLICY TYPE IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Summary. It is proved that the choice of the personnel policy type in a higher education institution is an important management task, since the staff today is the leading factor of competitiveness. Based on the characterization of individual types of personnel policy, it is reasonable that the progressive type of personnel policy of a modern higher education institution is an active (or at least preventive) personnel policy with signs of openness and development-orientation.

Key words: personnel policy, strategy, higher education institution, management, active personnel policy.

Сучасні процеси, що характеризують суспільний розвиток та пов'язані із стрімким оновленням знань, появою нових технологій та діджиталізацією майже усіх сфер життя, обумовлюють трансформацію ролі закладів вищої освіти (ЗВО). Це, у свою чергу, вимагає використання прогресивних підходів в управлінні ЗВО та запровадження сучасної, виваженої кадрової політики, оскільки саме кадри ЗВО на даному етапі є провідним чинником конкурентоспроможності. Отже, вибір типу кадрової політики, яка є інструментом реалізації генеральної стратегії, є важливим та складним завданням в системі управління ЗВО.

За результатами попередніх досліджень теоретичних основ формування сучасної кадрової політики було розроблено узагальнену класифікацію її типів за чотирма ознаками залежно від: 1) рівня управління; 2) принципів взаємодії із зовнішнім ринком праці; 3) характеру впливу суб'єкта управління на кадрову ситуацію; 4) стану суб'єкта управління [1, с.28–36]. У даному дослідженні, що охоплює корпоративний рівень, доцільним є типологізація кадрової політики за другою, третьою та четвертою ознаками в цій

класифікації та визначення рис окремих типів кадрової політики відносно складів вищої освіти.

Так, *залежно від принципів взаємодії із зовнішнім ринком праці*, ЗВО може обирати відкриту або закриту кадрову політику. Відкрита кадрова політика передбачає відкриту систему заміщення вакансій на конкурсній основі (перш за все, для професорсько-викладацького складу), з можливістю і бажаним залученням найбільш професійних та конкурентоспроможних працівників, здатних забезпечувати підготовку за унікальними освітніми програмами, проводити актуальні та комерційно затребувані наукові дослідження тощо. До переваг даного типу відносяться: змагальність, необхідність підтримки високого рівня кваліфікації та професіоналізму, інноваційність, демократизм тощо. Проблемними аспектами її реалізації можуть стати підвищена конкурентність, нестабільність, високий рівень залежності від кон'юнктури зовнішнього ринку праці, потенційна конфліктність між працівниками, які тривалий час є співробітниками ЗВО та новими, що приходять у заклад.

Закрита кадрова політика передбачає вирішення кадрових питань за рахунок розвитку і підвищення власного кадрового потенціалу. До переваг моделі відносяться можливість максимально розкрити потенціал кожного співробітника колективу, високий рівень соціальної захищеності, залежність успіху від особистого внеску кожного співробітника, підтримка традицій та принципів корпоративної культури закладу. Основним недоліком є потенційна вірогідність «виснаження» кадрового потенціалу ЗВО, що провокуватиме явні обмеження щодо реалізації нових напрямів діяльності та нових проєктів.

Залежно від характеру впливу суб'єкта управління на кадрову ситуацію виділяються активна, пасивна, реактивна та превентивна кадрові політики. Активна кадрова політика базується на розумінні місії ЗВО, на стратегії його розвитку, включаючи опрацьовану систему цінностей і пріоритетів, на науково обґрунтованому прогнозі перспектив розвитку. Реалізуючи активну кадрову політику, керівництво закладу прогнозує розвиток кризових ситуацій, розробляє засоби зниження ризиків, антикризові кадрові програми, вносить зміни в міру змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. У центрі уваги керівництва – колектив, його професіоналізм і його ефективність. Таким чином, такий тип політики дозволяє досягати поставлені цілі, долаючи перешкоди, об'єктивні протиріччя і випадкові обставини. Колектив формується цілеспрямовано, керівництво користується підтримкою працівників.

У свою чергу активна кадрова політика може реалізовуватися у вигляді раціональної або авантюристичної, відмітні риси яких є ґрунтовно визначено сучасним кадровим менеджментом [2]. При раціональній кадровій політиці керівництво організації має якісний діагноз та обґрунтований прогноз розвитку ситуації, володіє засобами впливу на неї; в програмах розвитку організації міститься короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий прогнози потреби в кадрах. При авантюристичній – керівництво організації не має якісного діагнозу розвитку ситуації, але намагається впливати на неї певним чином; план роботи з персоналом

будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, можливо, вірному уявленні про роботу персоналу [2].

Пасивна кадрова політика відрізняється тим, що керівництво закладу не має певної стратегії, не прогнозує потребу у кадрах. Рух кадрів відбувається стихійно, підпорядковується сприятливому або несприятливому перебігу подій. Управлінський персонал або не прагне впливати на ці процеси, або не має можливостей. У колективі часто можуть виникати конфлікти, а показники плинності кадрів перевищують припустимий її рівень. За умови формування пасивного типу кадрової політики у ЗВО наявні суттєві перешкоди ефективній творчій роботі колективу.

Реактивна кадрова політика, носить проміжний характер між активною та пасивною: керівництво вдається до активних дій тільки у відповідь на певні події у зовнішньому або внутрішньому середовищі, намагається зупинити негативні процеси, приймає рішення, які, спрямовані на запобігання їх наслідків, прагне контролювати ситуацію. У той же час, відсутність стратегії та усвідомленої мети, відпрацьованої системи планомірної роботи з персоналом, розрахованої на перспективу, миттєвість реакції (часто вимушена) знищує всі позитивні результати. За такого типу кадрової політики рух кадрів є нерегульованим, кадрові перестановки не прогнозуються та є непередбачуваними. У колективі можливі формування груп з різними професійними і соціальними інтересами, що ускладнює досягнення визначених цілей організації.

Превентивний тип кадрової політики ґрунтується на раціонально складеному прогнозі та обґрунтованій стратегії, така кадрова політика спрямована на випередження. Цінність колективу – вирішальний фактор у досягненні цілей, тому керівництво дбайливо і уважно формує колектив з певними заданими в стратегії властивостями. Формування духу співробітництва, співтворчості, духу команди – найважливіші складові такої політики. Неодмінною складовою цієї політики стає розробка цільових кадрових програм з розвитку персоналу (поточних та перспективних), що у сучасних умовах є важливим чинником розвитку ЗВО.

При формуванні кадрової політики необхідно враховувати стан, у якому перебуває ЗВО та стадію його розвитку. Отже, ЗВО може обирати кадрову політику розвитку, антикризову та стабілізаційну. Перша реалізується в сприятливих умовах, друга – в умовах кризи та виходу з неї, а третя – спрямована на збереження існуючих тенденцій у сфері управління персоналом за умов неможливості їх покращення. Нажаль, у сучасних умовах, в Україні більшість ЗВО вимушені запроваджувати антикризову або стабілізаційну кадрову політику і тільки провідні ЗВО спроможні реалізовувати політику розвитку. Зауважимо, що тип кадрової політики ЗВО має обиратися на основі оцінювання його стану, стадії розвитку, наявності чітко визначеної стратегії та ресурсів для її реалізації. Найбільш прогресивним типом є активна (або принаймні превентивна) кадрова політика з ознаками відкритості та орієнтацією на розвиток.

Література

1. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонУ, 2013. 395 с.
2. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. За ред В. Г. Воронкової. К.: Професіонал, 2006. 576 с.