

**I. В. Курисько**здобувач навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

## ДЕРЖАВНІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАКОРДОННИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У роботі досліджено державні практики формування та реалізації кадрової політики в закордонних закладах вищої освіти. Зокрема, виокремлено чинники зміни в кадровій політиці закладів вищої освіти за кордоном: розвиток ідей неокласичного університету, де наука виявляється головним змістом університетського життя; впровадження підприємницького мислення й заохочення підприємницької діяльності співробітників; необхідність виховання сильних лідерів, які дозволяють розвивати підприємницькі якості у студентів та інших викладачів; конкурентна боротьба за провідних викладачів; зростання важливості командної роботи й довіри; необхідність досягнення потрібного балансу в управлінні академічним персоналом, виконанням зобов'язань перед суспільством і щодо освіти; диференціювання джерел фінансування, зміною обсягів та напрямів фінансових потоків; посилення тиску на викладачів за допомогою контролю. Визначено загальні тенденції академічного розвитку за кордоном: акцент на індивідуальних професійних траєкторіях; виділення кількох етапів кар'єрного розвитку; комплексний підхід до розвитку викладацьких навичок; особливий підхід до розвитку дослідницьких та підприємницьких навичок. Виявлено успішні елементи кадрової політики закладів вищої освіти за кордоном: розробка серії цільових програм для окремих категорій професорсько-викладацького складу; наймання персоналу з міжнародних ринків праці, створення нових організаційних принципів проведення процедур найму й відбору; різні схеми просування по службі та наявні в їх межах вимоги; гнучкі системи винагороди на підставі результатів діяльності; розвиток лідерських якостей у викладачів, посилення академічної автономії; формування атмосфери командної роботи й міждисциплінарних зв'язків; розробка систем показників наукової й освітньої продуктивності. Підкреслено, що в університетах США пропонується впроваджувати річні програми спеціальної підготовки й адаптації до нової посади для молодих деканів (зміст програм зосереджено на формуванні глибокого розуміння сутності лідерських позицій, розвитку лідерських умінь і навичок, а також навчання кращих лідерських практик). Однак у цьому контексті одним із дискусійних питань є те, що можуть робити університетські лідери, щоб бути більш підготовленими до фундаментальних змін, що вже відбуваються та хвилює зарубіжних дослідників.

**Ключові слова:** державна практика, кадрова політика, заклади вищої освіти, академічний розвиток.

**Постановка проблеми.** Закордонні практики формування кадрової політики закладів вищої освіти пов'язані з більш активним запозиченням організаційних форм, технологій, цінностей із сектора приватного підприємництва. Кожен університет знаходить свій шлях підприємницького розвитку. Вищезазначене зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження кадрової політики закладів вищої освіти неодноразово займались науковці та практики, зокрема такі як: Н.Т. Гончарук

[1], М.Г. Лабаджян, Ю.Г. Одегов, [2], С.М. Серьогін [3] тощо.

Однак упровадження закордонних державних підходів до розробки та впровадження кадрової політики закладів вищої освіти в Україні все ще залишається недостатньо вивченим.

**Мета статті.** Ураховуючи означену актуальність теми роботи, її метою є дослідження практик формування та реалізації кадрової політики в закордонних закладах вищої освіти.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- виокремити чинники зміни в кадровій політиці закладів вищої освіти за кордоном;
- визначити загальні тенденції академічного розвитку за кордоном;
- виявити успішні елементи кадрової політики закладів вищої освіти за кордоном.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Зміни в кадровій політиці закладів вищої освіти за кордоном пов'язані з такими чинниками.

1. Розвитком ідей неокласичного університету, де наука виявляється головним змістом університетського життя.

2. Упровадженням підприємницького мислення й заохочення підприємницької діяльності співробітників.

3. Необхідністю виховання сильних лідерів, які дозволяють розвивати підприємницькі якості у студентів та інших викладачів.

4. Конкурентною боротьбою за провідних викладачів.

5. Зростанням важливості командної роботи й довіри.

6. Необхідністю досягнення потрібного балансу в управлінні академічним персоналом, виконанням зобов'язань перед суспільством і щодо освіти.

7. Диференціюванням джерел фінансування, зміною обсягів та напрямів фінансових потоків.

8. Посиленням тиску на викладачів, використовуючи контроль [1; 3].

Політика закордонних університетів щодо персоналу сьогодні інституційно оформлена як академічний розвиток, завдання, напрями, ступінь активності, організаційне оформлення яких різні для різних країн.

Зокрема, закордонні практики академічного розвитку зосереджені на:

- розбудові академічної кар'єри (особливо, у плані розкриття для викладача того, які компетенції йому необхідні для успішного розвитку в університеті);
- викладанні (розвиток педагогічних навичок);
- дослідженні (формування дослідницьких навичок та технік).

Водночас серед загальних тенденцій академічного розвитку за кордоном виділяються такі:

1. Акцент на індивідуальних професійних траєкторіях.

2. Виділення кількох етапів кар'єрного розвитку.

3. Комплексний підхід до розвитку викладацьких навичок.

4. Особливий підхід до розвитку дослідницьких та підприємницьких навичок [2; 4].

Успішне запозичення практик із підприємницького сектора у вищу освіту неможливе без розвитку сильного лідерства. Так, у науковій літературі зазначено, що важливим є пошук нових талантів у середовищі академічного персоналу. Підготовка молоді команди майбутніх університетських адміністраторів – істотний складник діяльності університету. Вона повинна бути невід'ємною частиною програм розвитку кадрів. Окремий великий напрям – це підготовка нових лідерів, а також забезпечення успішного кар'єрного розвитку викладачів на управлінських позиціях. Зокрема наголошується, що до цих пір лише незначна частка університетських адміністраторів різного рівня проходила спеціальні програми професійного розвитку й була готова зайняти керівні позиції.

В університетах США пропонується впроваджувати річні програми спеціальної підготовки й адаптації до нової посади для молодих деканів (зміст програм зосереджено на формуванні глибокого розуміння сутності лідерських позицій, розвитку лідерських умінь і навичок, а також навчанні кращих лідерських практик). Однак у цьому контексті одним із дискусійних питань є те, що можуть робити університетські лідери, щоб бути більш підготовленими до фундаментальних змін, що вже відбуваються та хвилює зарубіжних дослідників [1; 4].

Оплата праці академічних працівників є важливим чинником національного розвитку й підвищення міжнародної конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Практики винагороди займають провідне місце в кадрових політиках зарубіжних університетів. Системи й розміри оплати праці мають національні особливості, які детально вивчені в межах окремих досліджень.

Найчастіше рівень оплати праці викладачів університетів залежить від віку, стажу та наукового ступеня й не залежить від продуктивності праці або отриманих результатів, зокрема від академічних успіхів або підсумків педагогічної діяльності.

Рівень університетської зарплати в закордонних країнах робить професію викладача досить привабливою. Однак країни, які розвиваються, повинні подбати про створення додаткових умов для підвищення привабливості роботи для талановитої молоді й фахівців у національних закладах вищої освіти. Необхідність створення

більш гнучкої системи оплати праці в університетах зазначається досить часто.

Підбір викладачів, система винагороди, формування цінності та відкритості ідеям і діям за якісно новим і різноманітним напрямом діяльності університету – типові компоненти кадрових політик. Кращі університети приділяють велику увагу не тільки пошуку й відбору викладачів, але і створенню умов для професійного та особистого розвитку. У відповідь на вимоги ефективності університетів існують спроби розробити ідеальну модель академічного найму і просування:

- відібрати найкращих кандидатів на посаду;
- забезпечити стабільну зайнятість, а також незалежність у проведенні досліджень та викладання;
- повністю використати здібності й особливості кожного співробітника; стимулювати їх подальшу ефективну роботу [2; 3].

Серед успішних елементів кадрової політики закладів вищої освіти за кордоном, які сприяють досягненню академічної досконалості, розглядаються такі:

1. Розробка серії цільових програм для окремих категорій професорсько-викладацького складу (завідуючих кафедрами, видатних професорів, молодих учених).
2. Наймання персоналу з міжнародних ринків праці, створення нових організаційних принципів проведення процедур найму й відбору.
3. Різні схеми просування по службі та наявні в їх межах вимоги.
4. Гнучкі системи винагороди на підставі результатів діяльності.
5. Розвиток лідерських якостей у викладачів, посилення академічної автономії.
6. Формування атмосфери командної роботи й міждисциплінарних зв'язків.
7. Розробка систем показників наукової й освітньої продуктивності [1–3].

Зарубіжні університети, дійсно, часто використовують цільовий підхід до розробки кадрових політик. Політики для таких категорій науково-педагогічних працівників детально описані в літературі:

- викладачі з тимчасовою зайнятістю;
- найбільш перспективні молоді співробітники, які розглядаються як майбутні лідери;
- молоді викладачі, які нещодавно отримали докторський ступінь;
- викладачі, зосереджені на наукових дослідженнях або роботі зі студентами;

– викладачі, залучені до міждисциплінарних проєктів.

До одного з напрямів кадрової політики відноситься формування специфічної позиції для служби персоналу. Практики, пов'язані з цим напрямом, зустрічаються нечасто, але останнім часом починають поступово описуватись деякими дослідниками.

Здатність служб персоналу впливати на організаційні зміни, на процеси в навчанні та дослідженнях повинна зростати, а їх позиція має посилюватись і вирівнюватись порівняно з іншими службами університетів.

Діяльність служби персоналу також може бути пов'язана з розвитком психологічних та консультаційних послуг, які спрямовані на:

- заходи щодо зниження стресу;
- проведення різноманітних консультацій;
- забезпечення більшої прозорості прийнятих на вищому управлінському рівні рішень щодо персоналу університетів [2–4].

Незважаючи на багату практику застосування різних напрямів кадрової політики в закордонних закладах вищої освіти та їх досить часту цільову спрямованість, автори відзначають і негативні сторони. Наприклад, озвучуються негативні приклади селективних політик щодо:

- залучення іноземних викладачів та дискримінації кращих професорів;
- формування неясних кар'єрних перспектив;
- недиференційований підхід до оцінки результативності викладацької праці;
- зниження загальної організаційної прихильності.

Узагальнивши, можна виділити такі ключові напрями кадрової політики в зарубіжних університетах:

1. Розробка та вдосконалення програм професійного розвитку викладачів, в останні роки з акцентом на безперервному розвитку.
2. Вивчення потреб і пріоритетів науково-педагогічних працівників.
3. Розвиток організаційних структур в університетах, які реалізують особисті напрями кадрової політики.
4. Розвиток у науково-педагогічного персоналу підприємницьких навичок і мислення.
5. Розвиток навичок фандрайзингу та підготовки грантових заявок.
6. Розвиток і моделювання академічної кар'єри.
7. Вироблення різноманітних процедур найму викладачів, зокрема системи постійного найму.

8. Розвиток навичок командної роботи й між-дисциплінарних взаємодій.

9. Створення різних програм із формування лідерських і новаторських якостей.

10. Формування й розвиток академічної майстерності.

11. Цільові програми для різних груп викладачів.

**Висновки і пропозиції.** У цілому, в результаті проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. Виокремлено чинники зміни в кадровій політиці закладів вищої освіти за кордоном: розвиток ідей неокласичного університету, де наука виявляється головним змістом університетського життя; впровадження підприємницького мислення й заохочення підприємницької діяльності співробітників; необхідність виховання сильних лідерів, які дозволяють розвивати підприємницькі якості у студентів та інших викладачів; конкурентна боротьба за провідних викладачів; зростання важливості командної роботи й довіри; необхідність досягнення потрібного балансу в управлінні академічним персоналом, виконанням зобов'язань перед суспільством і щодо освіти; диференціювання джерел фінансування, зміна обсягів та напрямів фінансових потоків; посилення тиску на викладачів за допомогою контролю.

2. Визначено загальні тенденції академічного розвитку за кордоном: акцент на індивідуальних професійних траєкторіях; виділення кількох

етапів кар'єрного розвитку; комплексний підхід до розвитку викладацьких навичок; особливий підхід до розвитку дослідницьких та підприємницьких навичок.

3. Виявлено успішні елементи кадрової політики закладів вищої освіти за кордоном: розробка серії цільових програм для окремих категорій професорсько-викладацького складу; наймання персоналу з міжнародних ринків праці, створення нових організаційних принципів проведення процедур найму й відбору; різні схеми просування по службі та наявні в їх межах вимоги; гнучкі системи винагороди на підставі результатів діяльності; розвиток лідерських якостей у викладачів, посилення академічної автономії; формування атмосфери командної роботи й міждисциплінарних зв'язків; розробка систем показників наукової й освітньої продуктивності.

#### Список використаної літератури:

1. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпро, 2012. 343 с.
2. Одегов Ю.Г., Лабаджан М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов. Москва, 2014. 444 с.
3. Сergygin S.M. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. Дніпро, 2011. 352 с.
4. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис XXI. 2012. № 3–4. С. 66–70.

#### **Kuryško I. V. The state practitioners of formation and realization of personnel policy in foreign higher education institutions**

*The state practitioners of formation and realization of personnel policy in foreign higher education institutions are investigated in the article. In particular, the following factors of change in personnel policy of higher education institutions abroad are allocated: development of the ideas of neoclassical university where the science appears the main maintenance of university life; implementation of enterprise thinking and encouragement of business activity of employees; need of education of strong leaders, allowing to develop enterprise qualities at students and other teachers; competition for the leading teachers; growth of importance of team work and trust; need of achievement of the necessary balance for management of academic personnel, implementation of obligations to society and concerning education; differentiation of financing sources, change of volumes and directions of financial flows; strengthenings of pressure upon teachers due to control. The following general trends of academic development abroad are defined: accent on individual professional trajectories; allocation of several stages of career development; an integrated approach to development of teaching skills; special approach to development of research and enterprise skills. The following successful elements of personnel policy of higher education institution abroad are defined: development of a series of target programs for separate categories of the faculty; hiring of personnel from international labor markets, creation of new organizational principles of holding procedures on hiring and selection; various schemes of promotion and requirements existing in their limits; flexible remuneration systems on the basis of activity results; development of leadership skills in teachers, strengthening of the academic autonomy; formations of the atmosphere of team work and cross-disciplinary communications; development of systems of indicators of scientific and educational productivity.*

*It is emphasized that at the universities of the USA it is offered to implement annual programs of special preparation and adaptation to a new position for young deans (the contents of programs are concentrated on formation of deep understanding of essence of leader positions, to development of leader skills and also to training in the best leader practitioners). However, in this context one of debatable questions is what university leaders can do to be more prepared to fundamental changes that already occur and concerns foreign researchers.*

**Key words:** *State practice, personnel policy, higher education institutions, academic development.*