

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВРОНСЬКИЙ МИКОЛА ОЛЕКСІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О. А. Дороніна
« ____ » _____ 20__ р.

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
М.О. Кримова, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЕКТС / за національною шкалою
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Вронський М.О. Напрями удосконалення кадрової політики сучасного університету. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

В роботі розглянуто поняття кадрової політики, основні аспекти її реалізації в університетах України, визначено проблемні моменти на тлі зовнішніх і внутрішніх викликів, та наведено причини даних проблем. Проведене опитування працівників українських університетів з метою конкретизації визначених проблем. Наведено заходи, що сприяють успішній реалізації кадрової політики в закордонних університетах та окреслено, який досвід може бути застосований саме у вітчизняних закладах. Визначено основні напрямки кадрової політики в українських університетах, які є найбільш гострими та негативно впливають як на можливість утримання та розвиток кваліфікованих працівників, так і загалом на рівень конкурентоспроможності закладу. Надано рекомендації щодо зменшення впливу негативних чинників на кадрову політику закладу та надано пропозиції щодо її вдосконалення.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, університет, заклад вищої освіти, мотивація персоналу, оплата праці.

77 с., 4 табл., 18 рис., 3 дод., 83 джерел.

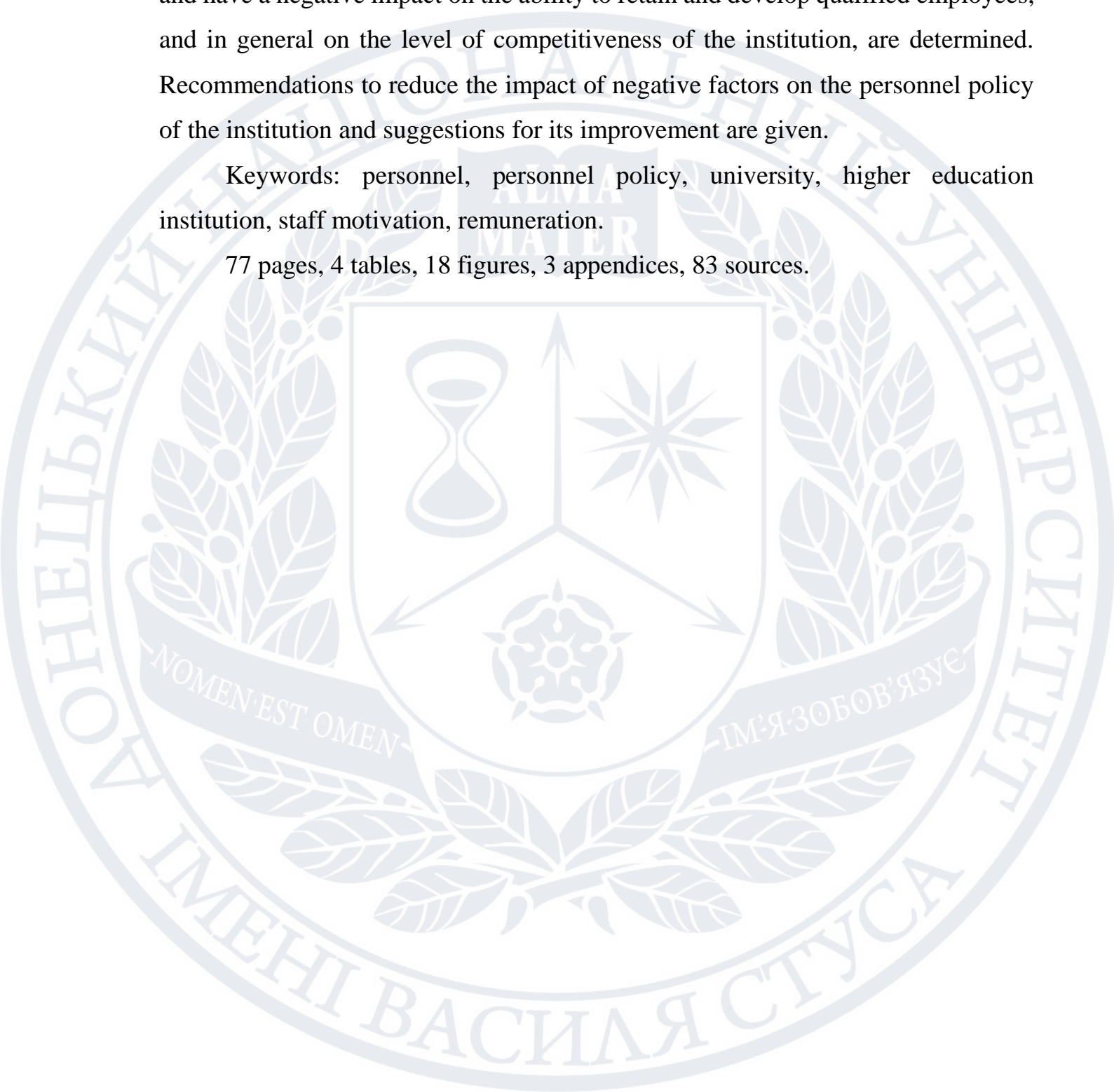
Vronskyi M. Directions for improving the personnel policy of a modern university. Specialty 051 Economics. Educational program "Personnel Management and Labor Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The paper considers the concept of personnel policy, the main aspects of its implementation in Ukrainian universities, identifies problematic issues against the background of external and internal challenges, and gives the reasons for these problems. A survey of employees of Ukrainian universities was conducted to specify the identified problems. The measures that contribute to the successful implementation of personnel policy in foreign universities are presented and the

experience that can be applied in domestic institutions is outlined. The main directions of personnel policy in Ukrainian universities, which are the most acute and have a negative impact on the ability to retain and develop qualified employees, and in general on the level of competitiveness of the institution, are determined. Recommendations to reduce the impact of negative factors on the personnel policy of the institution and suggestions for its improvement are given.

Keywords: personnel, personnel policy, university, higher education institution, staff motivation, remuneration.

77 pages, 4 tables, 18 figures, 3 appendices, 83 sources.



ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ	9
1.1 Кадрова політика: зміст категорії, основні елементи та особливості реалізації.....	9
1.2 Кадрова політика як ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	22
2.1 Аналіз основних показників розвитку кадрової політики сучасного університету	22
2.2 Оцінка рівня задоволеності персоналу кадровою політикою університету	31
2.3 Оцінка проблем та ризиків глобального та локального характеру в реалізації кадрової політики університету	42
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	47
3.1 Напрями удосконалення кадрової політики університетів на основі вітчизняного та закордонного досвіду	47
3.2 Напрями удосконалення кадрової політика сучасного університету	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Кадрова політика в українських університетах на даний момент не є достатньо розвиненою, внаслідок чого можна говорити, що потенціал працівників, задіяних в цій сфері не використовується достатньо ефективно та раціонально. Проблемним є і те, що наразі у керівництва на різних рівнях відсутнє навіть розуміння важливості та впливу кадрової політики на конкурентоспроможність університету. Характерним є відтік кваліфікованих кадрів (наприклад, в приватні компанії з більш конкурентною заробітною платою або закордон), низький рівень мотивації, відсутність засобів діагностики кадрової ситуації, прогнозу кадрових потреб тощо. Першочерговим питанням, що ускладнює реалізацію успішної кадрової політики українського університету, звісно, є проблема низького рівня фінансування сфери освіти, що в останні роки лише загострюється.

Доцільно згадати і те, що кадрова служба університету наразі не є повноцінним HR-відділом, який міг би вирішувати актуальні проблеми кадрової політики закладу, вирішувати питання, пов'язані з управлінням персоналом в широкому сенсі (куди входить розвиток персоналу, вдосконалення умов праці, ефективна мотивація та стимулювання персоналу тощо). В даному випадку кадрова служба університету вирішує переважно питання, пов'язані з кадровим обліком персоналу.

Розробка кадрової політики, спрямованої на розвиток організації, є обов'язковою умовою підтримання відповідного рівня конкурентоспроможності, що вимагає посилення ефективності ресурсного аналізу для досягнення цілей, в ході якого визначається, якою мірою людські ресурси компанії здатні реалізувати цю політику.

На даний момент, коли конкуренція між університетами неухильно зростає, заклади вдосконалюють свої методи роботи, технології, якість послуг, що надаються, актуалізується питання і системного та якісного вдосконалення кадрової політики університету, що напряду впливає на стан його персоналу.

Оцінка сучасного стану проблеми. Питанню вдосконалення кадрової політики організації в різних аспектах приділяли увагу такі науковці, як Гавкалова Н. Л., Гриньова В. М., Гавриш О. А., Воронкова В. Г., Колот А.М., Маркова С. В. та інші.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад, обґрунтування механізмів вдосконалення системи управління кадровою політикою українського університету.

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні завдання: дослідити теоретико-методологічну базу визначення поняття кадрової політики та складових елементів кадрової політики університету;

визначити інструменти регулювання кадрової політики в закладах вищої освіти;

проведено оцінку показників кадрового розвитку закладів вищої освіти та оцінено наявну систему управління нею;

організація соціологічного дослідження рівня задоволеності працівників закладів вищої освіти реалізованою в них кадровою політикою;

розробити заходи щодо покращення поточної кадрової політики в закладах вищої освіти;

дослідити закордонні моделі реалізації кадрової політики закладів освіти та можливості використання наявного досвіду в Україні

Об'єктом дослідження виступає кадрова політика українських університетів.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні підходи щодо напрямків вдосконалення кадрової політики сучасного університету.

Методи дослідження. В роботі було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме:

метод узагальнення, порівняння та систематизації. Даний метод було використано для визначення поняття «кадрова політика»;

описовий метод був використаний для дослідження основних складових кадрової політики університету;

соціологічні методи (анкетування). У ході роботи було проведено опитування працівників університетів Вінниці, Києва, Харкова, в якому взяли участь 60 респондентів;

логічний аналіз. Відповідний метод використано при дослідженні впливу виявлених негативних тенденцій на стан кадрової політики університету.

Інформаційною базою при написанні магістерської роботи стали: праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань кадрової політики, звіти ректорів за 2021 р., офіційні сайти українських університетів, сайт Міністерства освіти і науки України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у такому:

визначено сутність поняття «кадрова політика» як системи принципів, методів, форм кадрової роботи, які узгоджуються зі стратегічними цілями розвитку організації;

розроблено авторський інструментарій для проведення анкетування щодо рівня задоволеності працівника університету якістю кадрової політики його закладу; оцінки емоційного стану працівника;

обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової політики університету, реалізація яких дозволить отримати ряд важливих результатів як для окремих працівників, так і для організації в цілому.

Практичне значення результатів роботи. Результати дослідження та пропоновані рекомендації можуть бути використані при формуванні та реалізації кадрової політики в закладах вищої освіти в Україні.

Апробація результатів дослідження

Впровадження електронного документообігу в кадрову роботу закладу вищої освіти. Вронський М.О., Панченко І.В., Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса, Том 2 № 14 (2022), с. 209-212.

Особливості формування бренду закладу вищої освіти. Вронський М.О., Варламова М.Л., Актуальні питання економіки, обліку, фінансів і права: теорія

і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 4 червня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. С. 24-25

Наведені в роботі рекомендації впроваджено в діяльність ГО «Академія успіху», про що є відповідна довідка.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, університет, заклад вищої освіти, мотивація персоналу, оплата праці.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

1.1 Кадрова політика: зміст категорії, основні елементи та особливості реалізації

Кадрова політика є невід’ємною частиною ефективного функціонування будь-якого підприємства. Її ефективна побудова впливає на внутрішню рентабельність, забезпечення формування злагодженої команди, її мотивацію та продуктивність, лояльність та залученість. Проведене дослідження теоретико-методологічних підходів до вивчення категорії кадрова політика, показало наявність широкої різноманітності тлумачень цього поняття (таблиця 1.1). Більшість з них в цих визначеннях акцентують здебільшого увагу на комплексності цього поняття, яке представляє собою комплекс механізмів та дій направлених на створення та реалізацію злагодженої політики управління персоналом. Деякі дослідники, зазначають значну роль в системі кадрової політики соціально-психологічних факторів, що включають, як ключову характеристику. Проте, майже усі дослідники вважають, що кадрова політика є ключовим, вирішальним елементом злагодженої стратегічної політики компанії.

Узагальнюючи наявні бачення науковців під кадровою політикою доцільно вважати - систему принципів, методів, форм та методів кадрової роботи (або роботи з персоналом), які узгоджуються зі стратегічними цілями розвитку організації та прямо впливають на її ефективний розвиток.

Як і будь-яка інша політика, що реалізується компанією для досягнення свої цілей, кадрова політика має окремі складові елементи, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність управлінських рішень в сфері управління персоналом та забезпечують розвиток її окремої підсистеми [18].

Зокрема:

Таблиця 1.1 – Визначення кадрової політики

Автор	Визначення	Джерело
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом.	[14]
В. Г. Воронкова	Кадрова політика – це система прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій.	[15]
Н.В. Волкова, Ж.А. Красноштан	Кадрова політика – це система поглядів керівництва щодо роботи з персоналом, а також сукупність конкретних завдань та заходів стосовно людських ресурсів, які необхідні для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.	[16]

Політика зайнятості. Направлена на створення в організації умов для забезпечення її висококваліфікованим персоналом, його залучення відповідно до кваліфікаційних вимог посад, його адаптації на робочому місці, створення сприятливих умов праці здатних забезпечувати відтворення робочої сили працівників, утримання та залучення персоналу, створення сприятливих умов для кар'єрного зростання та розвитку персоналу в середині організації, реалізація заходів з підвищення рівня загального задоволення роботою.

Політика трудових відносин. Передбачає реалізацію організаційних заходів в сфері управління персоналом, зокрема встановлення та фіксацію певних правил та процедур для попередження виникнення трудових конфліктів, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками, організації колективно-договірного регулювання в компанії, встановлення загальних норм та стандартів управління, а також характеру взаємодії між керівником та підлеглими.

Політика розвитку персоналу. Забезпечує формування системи навчання в компанії направленої на розвиток вмінь, навичок та ключових компетенцій персоналу, можливостей підвищення кваліфікації та професійного зростання за рахунок внутрішньої ротації.

Політика оплати праці. Направлена на формування зрозумілої та справедливої системи оплати праці, здатної забезпечити ринково конкуренту заробітну плату та бути релевантною досвіду, навичкам і вмінням працівників компанії; створення системи мотивації та стимулювання персоналу.

Політика добробуту. Ґрунтується на забезпеченні можливостей підтримки високого рівня якості трудового життя та розвитку соціальної політики в середині підприємства. Забезпечує формування соціального пакету, набору певних пільг та благ здатних створювати привабливі умови для зайнятості.

Кадрова політика представляє собою комплексну ієрархічну систему, яка реалізується та проявляється на усіх рівнях управління, зокрема: на рівні вищого менеджменту (в якості формування стратегічних принципів та форм її реалізації) на рівні лінійного керівництва (як виконавчої ланки функціонування кадрової політики, яка реалізується в рамках певного підрозділу); на рівні служби управління персоналом (при забезпечення виконання окремих елементів кадрової політики, наприклад: підбору та відбору персоналу, формування системи навчання персоналу, впровадження заходів адаптації та залученості персоналу, тощо).

В практиці реалізації та формування кадрової політики підприємства визначається комплекс загальноприйнятих норм та властивостей, що повинні її імплементувати. Серед яких ключовими можна виділити наступні:

кадрова політика повинна бути логічною та узгодженою зі стратегією розвитку організації, відповідати встановленим цілям та задачам;

гнучкість кадрової політики, повинна створювати умови для швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;

наявність економічного підґрунтя в запроваджених програмах реалізації з врахуванням прогностичних змін витрат [18].

Кадрова політика не є відстороненим елементом системи управління компанії, вона є в нею інтегрованою, тому дуже часто її характер визначається зовнішніми та внутрішніми факторами впливу (рис. 1.1).

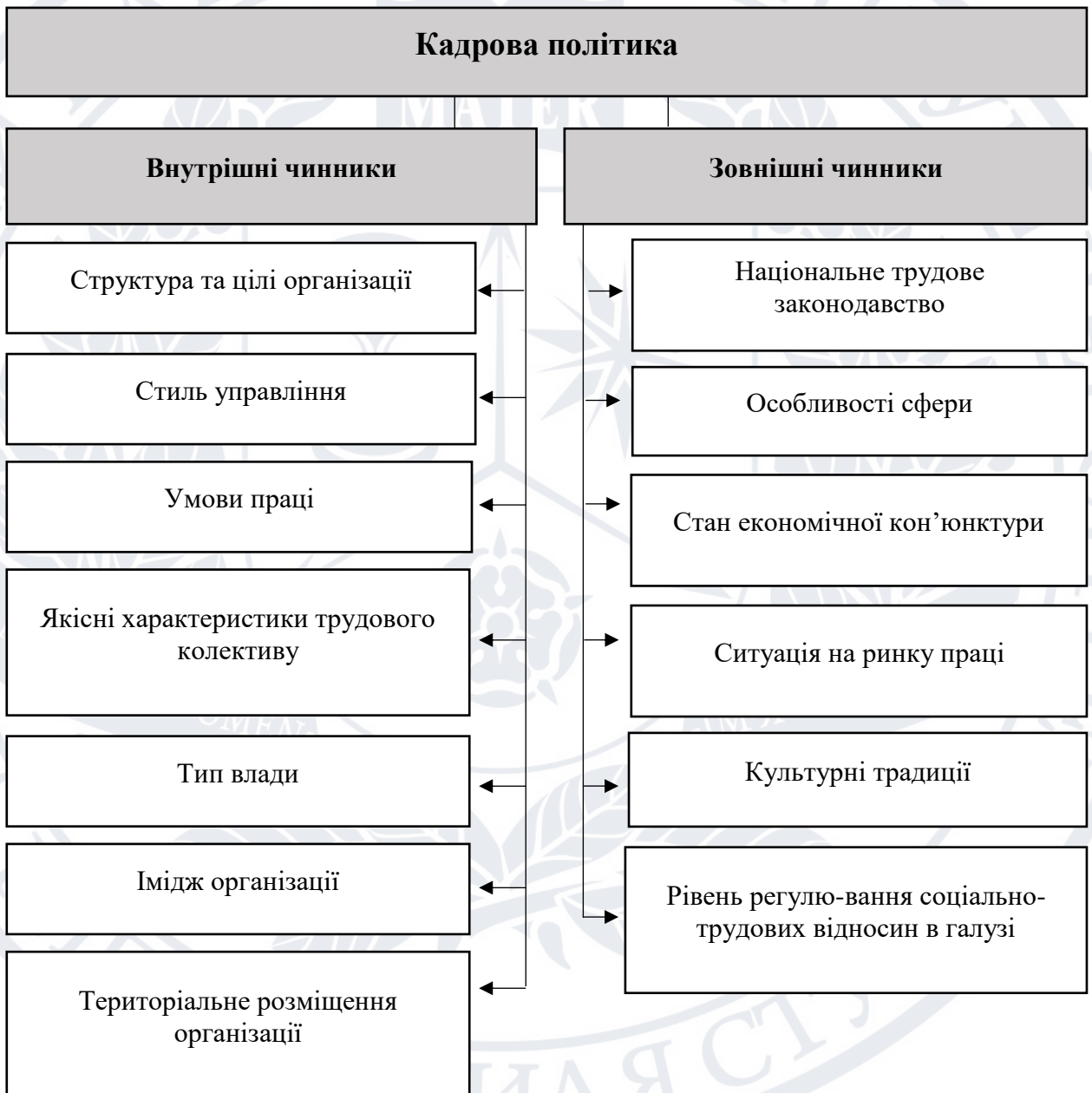


Рисунок 1.1 – Система чинників, які визначають кадрову політику організації

До зовнішніх чинників прийнято відносити: наявний базис національного соціально-трудового законодавства; особливості та рівень розвитку сфери, в якій компанія реалізує свій економічний потенціал;

загальний стан економічного розвитку країни та наявної кон'юнктури ринку; поточна ситуація на ринку праці (структура попиту та пропозиції на окремі професій та навички); усталені культурні традиції та норми в суспільстві, рівень розвитку соціальної відповідальності та соціального капіталу; рівень регулювання соціально-трудових відносин в країні, на підприємстві та галузі, розвиток культури профспілок, тощо [16].

Внутрішні чинники кадрової політики знаходяться в межах системи управління організацією та напряму впливає їх характер та тип. До цієї групи відноситься: наявна структура, стратегічні цілі та завдання компанії; стиль управління; поточні умови праці та наявні перспективи їх покращення; загальні якісні характеристики трудового потенціалу компанії його професійно-кваліфікаційний склад, розвиток соціальних компетенцій, відношення до саморозвитку, рівень вмотивованості персоналу, статеві-віковий склад, тощо; тип владного керівництва; імідж організації, як зовнішній (на ринку, серед партнерів та конкурентів), так і внутрішній (серед працівників); рівень лояльності та залученості персоналу компанії; територіально-логістичне розміщення компанії.

В практиці управління існує декілька класифікацій типів кадрової політики підприємства (рис.1.2). Так, наприклад, за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію, виокремлюють: пасивну, реактивну, превентивну та активну політику, деякі дослідники також визначають авантюристичну політику [18].

Для *пасивної* кадрової політики характерним є те, що керівництво організації не має чіткої програми дій відносно персоналу. Кадрова політика зводиться лише до ліквідації негативних наслідків. Відсутній прогноз кадрової потреби в способах оцінки праці та персоналу та немає діагностики кадрової ситуації в цілому.

У випадку *реактивної* політики кадрова служба має засоби діагностики наявної ситуації, здійснює контроль за ознаками негативного стану в роботі з персоналом та причинами розвитку можливої кризи.

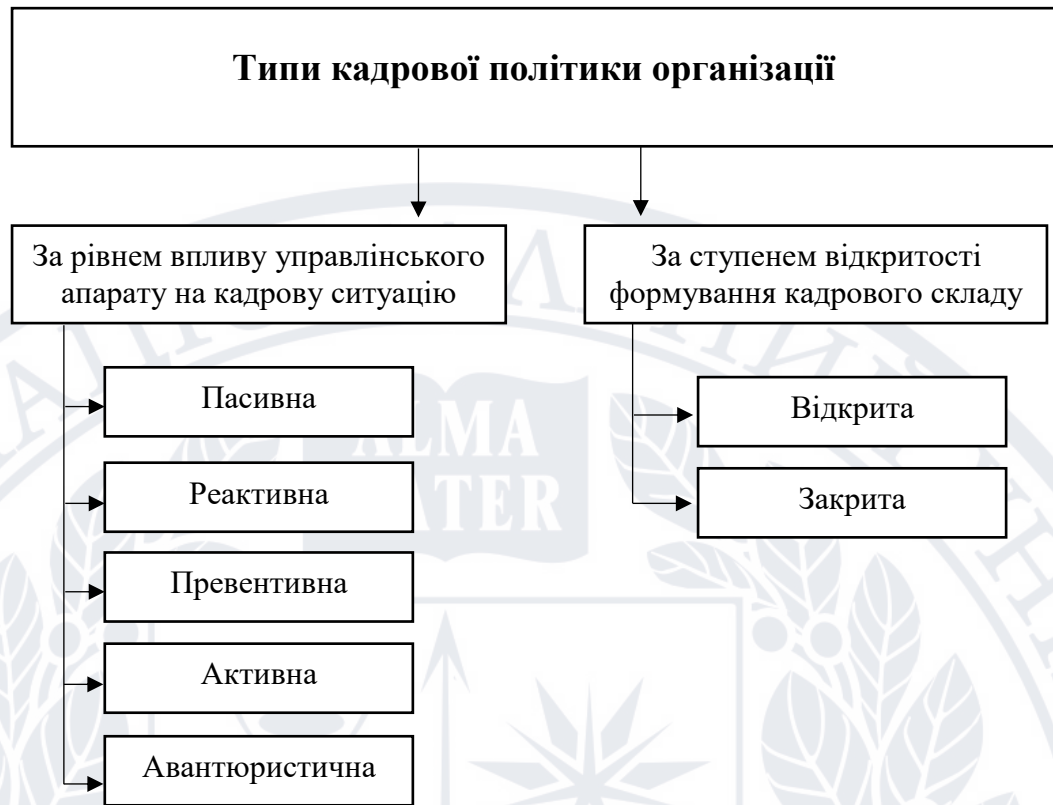


Рисунок 1.2 – Типи кадрової політики організації

Для *превентивної* політики характерним є те, що кадрова служба має як засоби діагностики, так і засоби прогнозування кадрової ситуації. Тут в програмі розвитку організації наявні короткострокові та довгострокові прогнози потреби в кадрах, а також є сформульованими завдання з розвитку персоналу. Недолік полягає в тому, що керівництво не володіє засобами впливу на кадрову ситуацію.

Активна кадрова політика характеризується тим, що керівництво має не лише прогнози, а й засоби впливу на ситуацію.

Іноколи також прийнято виокремлювати *авантюристичну* кадрову політику. Її сутність полягає у наступному:

- керівництво організації не має якісного розуміння стану кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію;
- кадрова служба організації не має засобів для прогнозування кадрової ситуації, але в програмі розвитку організації включаються плани кадрової

роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін кадрової ситуації;

- плани відносно кадрової роботи будуються на емоціональних та мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а у випадку різких змін ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання співробітників для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел.

Якщо ж говорити про типи кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу, то вона може бути відкрита та закрита. Їх основні характеристики можемо бачити на таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові особливості відкритої та закритої кадрових політик

Аспекти роботи з персоналом	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів	Ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у межах організації, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи організації

Відкрита кадрова політика заснована на тому, що організація є прозорою для співробітників на всіх рівнях при прийнятті як на низові так і на керівні посади. Прийняття на роботу спеціалістів високої кваліфікації відбувається на основі конкурсного відбору. Даний тип кадрової політики є характерним для організацій, які ведуть конкурентну політику, орієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва та зайняття передових позицій на зовнішньому ринку.

Закрита кадрова політика організації характеризується тим, що є орієнтованою на просування на вищі посади першочергово тільки своїх

працівників. Даний тип кадрової політики використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів [18].

Більш детальне порівняння відкритої та закритої кадрових політик можемо побачити на рисунку 1.3



Рисунок 1.3 – Порівняння особливостей відкритої та закритої кадрових політик

Для відкритої кадрової політики характерним є прозорий на основі конкурентної боротьби підбір персоналу, який передбачає залучення зовнішніх джерел; період адаптації є більш швидким та базується на конкурентній основі взаємодії між колегами; система навчання здебільшого проводиться за рахунок залучення зовнішніх джерел; характерним є високий рівень впровадження інновацій за рахунок залучення нових свіжих ідей з зовні.

Закрита кадрова політика передбачає пріоритетність використання внутрішнього потенціалу компанії, зокрема: підбір кадрів концентрується на внутрішніх джерелах підбору; широко розвиненою є система наставництва для адаптації персоналу, реалізація внутрішньо корпоративної системи навчання персоналу, поширене використання планування кар'єри всередині організації; розвиток нематеріальних форм мотивації персоналу [19].

Реалізація кожного з зазначених типів політики має свої, як позитивні так і негативні риси та використовується в залежності від загальної стратегії компанії та набору чинників, які на неї впливають

1.2 Кадрова політика як ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти

Кадрова стратегія повинна бути інтегрованою та взаємопов'язаною з загальною стратегією закладу вищої освіти, тобто її цілі за змістом є підцілями загальних цілей на рівні закладу. Кадрова стратегія має відповідати таким критеріям:

- повинна бути складовою загальної стратегії закладу, визначає кадрове забезпечення реалізації стратегії в цілому;

- повинна бути гнучкою;

- мати економічне обґрунтування, виходити з реальних фінансових можливостей закладу;

- повинна бути особисто орієнтованою на кожного працівника.

В основі розробки кадрової стратегії повинне бути бачення кадрового потенціалу на даний момент та в майбутньому, як моделі, генеральної лінії щодо розвитку кадрового забезпечення. [6]

Кадрова політика є збалансованою кадровою роботою, спрямованою на досягнення цілей та виконання завдань закладу вищої освіти за рахунок формування високопродуктивного та згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на зміни на ринку; розробку програми реалізації поставлених цілей, враховуючи стан на мікро- та макрорівнях. Тобто кадрова політика, як поведінка менеджменту по відношенню до своїх працівників, конкретні заходи та управлінські рішення, є інструментом для реалізації кадрової стратегії. Кадрова політика повинна розроблятися керівництвом закладу вищої освіти та реалізовуватися кадровою службою на основі виконання працівниками цієї служби своїх функціональних та посадових обов'язків. Вона повинна бути зафіксована в наступних внутрішніх документах:

- кодекс корпоративної культури;
- колективний договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- функціональні обов'язки;
- посадові інструкції.

Вся діяльність керівництва по роботі з кадрами (відбір, розробка штатного розпису, атестація, підвищення кваліфікації, стажування, навчання, просування тощо) має бути запланованою та корелюватися із стратегічними цілями та завданнями, а також представленою у тактичних цілях та завданнях. Отже, кадрова політика має бути спрямованою на створення сприятливих умов праці та на забезпечення можливості кар'єрного просування, на створення впевненості у майбутньому [78].

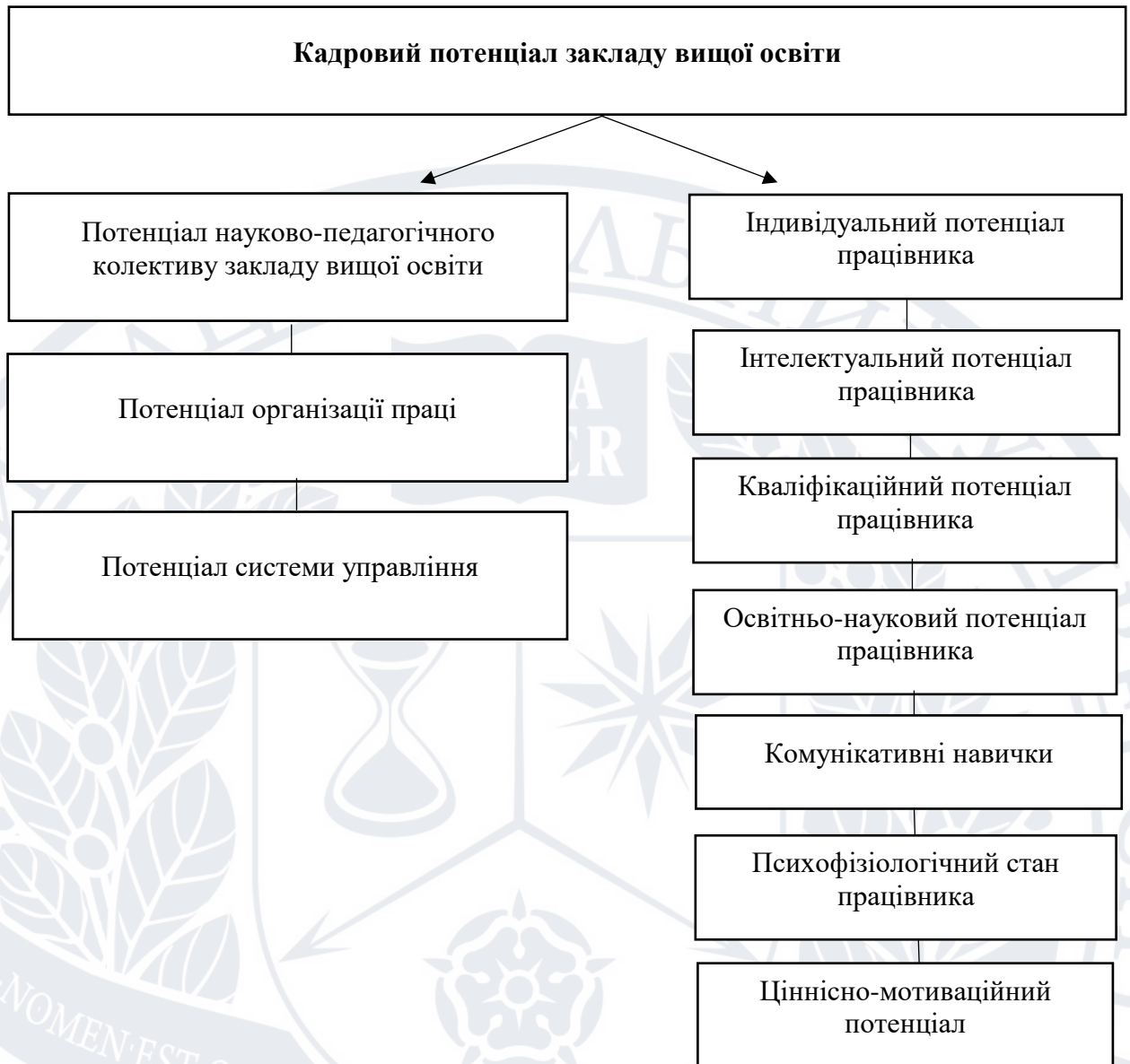


Рисунок 1.4 – Структурні елементи кадрового потенціалу закладу вищої освіти

Джерело: узагальнено та адаптовано за [78]

Кадровий потенціал працівника в сфері вищої освіти в цілому відображається якістю його кваліфікаційної, професійної та фахової підготовки, включає сукупність його трудових, особистісних, психологічних та фізіологічних якостей, і творчих здібностей.

Кадровий потенціал закладу вищої освіти відображає спроможність адміністративно-управлінського персоналу, науково-педагогічних та навчально-допоміжних працівників, інших спеціалістів університету

виконувати свої функції на даний момент, а також включає їх професійні і творчі можливості, які в результаті грамотного й ефективного управління можуть бути активізовані у процесі трудової діяльності у відповідності до посадових обов'язків та поставлених перед освітнім закладом цілей.

До *кількісних* характеристик кадрового потенціалу закладу вищої освіти доцільно віднести:

чисельність та професійно-кваліфікаційний склад кадрів, їх статеві-віковий склад – який є ключовим кількісним показником трудового потенціалу університету;

стаж роботи на конкретній посаді;

рівень ротації кадрів;

рівень укомплектованості кадрами;

результативність діяльності працівників.

До *якісних* характеристик кадрового потенціалу університету відносяться наступні

особистий та професійний потенціал;

індивідуальні риси (рівень працездатності, відповідальності, сумлінності, порядності, рівень самоорганізації, вимогливості до себе, рівень освіти);

культурний розвиток;

соціально-психологічні та організаційні параметри групової взаємодії, згуртованість, соціально-психологічний клімат;

організаційна культура та організаційні цінності.

Кадрова стратегія закладу вищої освіти має передбачати визначення системи найму персоналу, розвитку кадрів; планування, організування, загального контролю діяльності закладу та окремо його структурних підрозділів.

Розвиток кадрового потенціалу закладу вищої освіти знаходиться в залежності від комплексу факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, які умовно можна поділити на 5 основних груп (рис.1.5).

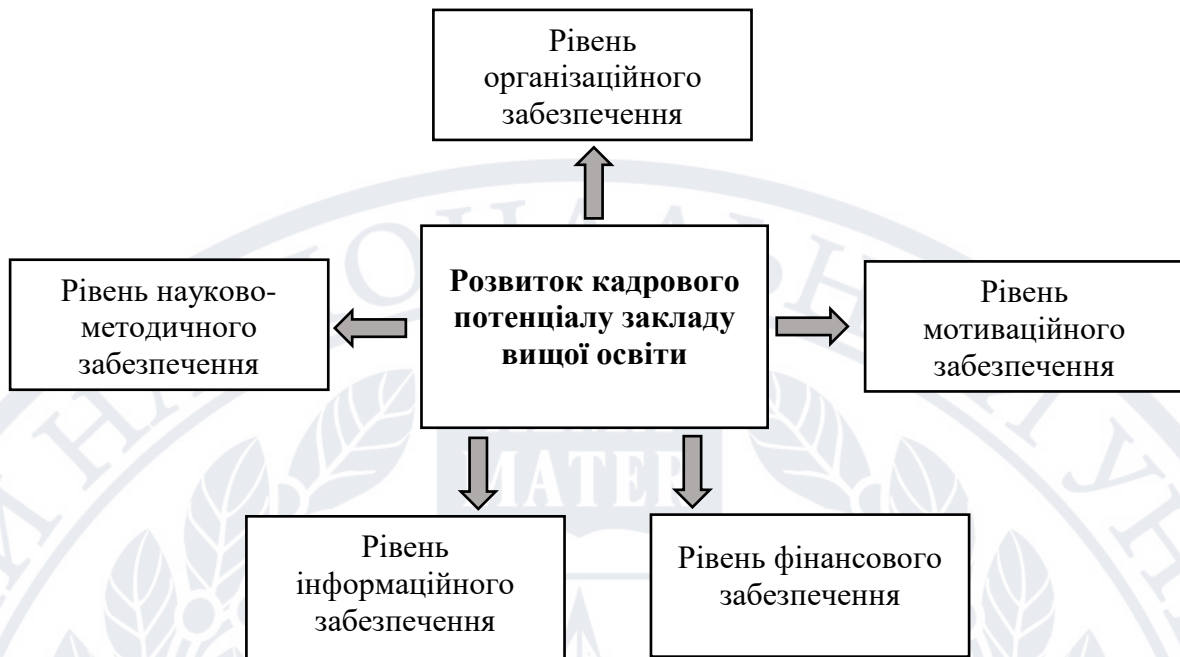


Рисунок 1.5 – Чинники розвитку кадрового потенціалу закладу вищої освіти

Джерело: узагальнено та адаптовано за [78]

Перша група чинників, узагальнені в рівень науково методичного забезпечення закладу вищої освіти, це базові наукові розробки та проекти, що реалізуються за участю персоналу університету, охоплення освітніх програм навчально-методичними матеріалами, тощо.

Друга група чинників, об'єднані в загальний рівень організаційного забезпечення університету, що включає наявні умови доступу до освітніх програм, формату та характеру реалізації навчальних дисциплін, внутрішньої організації підпорядкування, тощо.

Третя група, рівень мотиваційного забезпечення, який виражаються у відданості та готовності персоналу розвиватись в середині університету, створені умови розвитку системи нематеріального стимулювання.

Четверта група, рівень фінансового забезпечення, включає в себе загальний бюджет університету та автономність процесу керування ним.

П'ята група, інформаційне забезпечення, яке включає здебільшого характер інформаційних потоків та комунікацій в університеті.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1 Аналіз основних показників розвитку кадрової політики сучасного університету

З метою реалізації комплексної оцінки стану розвитку кадрових політик в університетах України обрано чотири ключових ЗВО. Відбір саме цих університетів для аналізу обґрунтована можливістю забезпечення регіональної представленості, а також універсальністю та широтою освітніх програм, які в них реалізуються. Отже до вибірки увійшли:

Донецький національний університет імені Василя Стуса;

Львівський національний університет імені Івана Франка;

Сумський державний університет;

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

Вивчення статистичних даних щодо кількісно-якісної структури персоналу в звітах ректорів показало, що в більшості університетів спостерігається тенденція до зменшення кількості науково-педагогічних працівників, кількість освітніх програм також має тенденції до скорочення, здебільшого університети мають сформовану кадрову політику, яка була створена в останні 3-4 роки.

Щодо результатів аналізу кадрової політики по кожному університету окремо.

Донецький національний університет імені Василя Стуса – університет класичного типу, що має унікальну історію розвитку. До 2014 року знаходився у місті Донецьк, з 2014 по сьогоднішній день є переміщеним вузом який базується в м. Вінниця. Особливістю цього навчального закладу є реалізації можливості збереження кадрового ядра та контингенту студентів в кризових умовах його функціонування.

Згідно звіту ректора, за 2021 рік, станом на 31.12.2020 р. в ДонНУ імені

Василя Стуса працювало 748 співробітників, з них 335 осіб – науково-педагогічні та наукові працівники.

Якісний склад: 78 докторів наук (та 9 сумісників), 196 кандидатів наук (та 14 сумісників).

Станом на 31.12.2021 р. в ДонНУ імені Василя Стуса відбулось скорочення чисельності персоналу до 652 співробітників, з них: 313 осіб - це науково-педагогічні та наукові працівники.

При цьому позитивним є факт покращення якісного складу за рахунок збільшення докторів наук до 86 (та 6 сумісників), при цьому кількість кандидатів наук скоротилась до 177 осіб (та 15 сумісників).

Як зазначається в Звіті ректора, середній вік професорсько-викладацького складу - 46 років. Середній вік докторів наук, професорів – 55 років, кандидатів наук, доцентів – 44 роки. Відсоток осіб пенсійного віку з-поміж професорсько-викладацького складу становить 17,14%, що є достатньо високим показником. За кількісними показниками більшість співробітників жіночої статі – понад 74,9%. Понад 89% працівників мають вищу освіту. Станом на 31.12.2020 р. в Університеті функціонували 7 факультетів, навчальний процес забезпечували 35 кафедр. В 2021 р. була проведена оптимізація організаційної структури Університету, внаслідок якої підготовку здобувачів вищої освіти забезпечують 7 факультетів, на яких функціонує 31 кафедра, та навчально-науковий інститут розвитку академічного потенціалу [4].

Таблиця 2.1 – Кадровий склад ДонНУ імені Василя Стуса [4]

Науково-педагогічні працівники та працівники	на 31.12.2020	на 31.12.2021
1	2	3
Разом працівників, із них	748	652
науково-педагогічні та наукові працівники, осіб, із них	335	313
%	44,79	48
науково-педагогічні та наукові працівники, осіб (сумісники)	24	26

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Разом докторів наук, із вченим званням доцента, професора, з них	78	86
%	23,28	27,48
докторів наук, із вченим званням доцента, професора (сумісники)	9	6
Разом кандидатів наук та кандидатів наук із вченим званням доцента, з них	196	177
%	58,51	56,55
кандидатів наук та кандидатів наук із вченим званням доцента (сумісники)	14	15
старші викладачі, асистенти, з них	65	54
%	18,21	15,97
старші викладачі, асистенти (сумісники)	4	4

В ДонНУ для організації злагодженої кадрової політики впроваджено систему КПЕ (ключових показників ефективності), що мала свої етапи реалізації та розвитку, зазначені нижче.

Перший етап. Напрацювання експертною групою цільових показників діяльності ректора, проректорів, структурних підрозділів та їх подальше обговорення та коригування на різних рівнях (січень–грудень 2018 р.). Під час розробки ключових показників ефективності було враховано загальноприйняті вимоги до індикаторів ефективності, згідно з якими вони мають: безпосередньо або опосередковано забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку, оцінювати результати в динаміці, бути сформульованими відповідно до SMART-критеріїв цілепокладання (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі). Усі індикатори ефективності були визначені за принципом декомпозиції цілей, базувалися на досягненні стратегічних завдань та стали конкретними тактичними кроками.

Другий етап. Інституційне затвердження та імплементація дворівневої системи оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів на основі КПЕ. Вченою радою Університету було затверджено «Порядок оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів у ДонНУ імені Василя Стуса» та переліки КПЕ для ректора, проректорів, керівників

структурних підрозділів (січень 2019 р.). Система КПЕ охоплювала 151 індикатор із функціональною диференціацією на КПЕ першого рівня (ректор, проректори) та КПЕ другого рівня (керівники загальноуніверситетських структурних підрозділів).

Третій етап. Апробація і підбиття підсумків пілотного етапу проєкту. Впродовж січня–травня 2020 р. експертною групою було здійснено аналіз досягнення КПЕ, згідно з яким рівень виконання КПЕ першого рівня склав 35%, КПЕ другого рівня – 57,4%. Результати виконання стали предметом обговорення на стратегічних нарадах менеджменту Університету, підставою для пошуку та систематизації причин відхилень, актуалізації показників на наступний період, зокрема: забезпечення релевантності завданням та повноваженням структурних підрозділів; коригування цільових значень індикаторів на більш реалістичні; забезпечення відповідності критеріям вимірюваності. Отримані результати стали підставою для доопрацювання системи в напрямку набуття специфічних корпоративних рис (зміст показників, методика планування та оцінювання, адміністративна та функціональна диференціація), управлінських рішень та коригування переліків КПЕ для всіх рівнів і затвердження показників на наступний звітний період (червень 2020 р. – грудень 2021 р.) – 62 індикатори першого рівня (ректор, проректори) та 113 індикаторів другого рівня (структурні підрозділи). Успішна апробація спонукала до поширення практики оцінювання ефективності діяльності через залучення до даного процесу факультетів і кафедр. Відтак наступним кроком стало запровадження ключових показників ефективності діяльності декана (34 індикатори) і завідувача кафедри (29 індикаторів). Формування переліку ключових показників ефективності для декана і завідувача кафедри передбачають: врахування специфічного характеру використання ключових показників ефективності для певних кафедр або факультетів (під час вибору показників та визначення цільового значення); врахування у певних показниках альтернативних цільових значень (збереження/збільшення); залучення до збору та надання інформації за

певними КПЕ завідувачів кафедр інших підрозділів Університету (доходи, показники працевлаштування тощо); виокремлення обов'язкового та варіативного переліку індикаторів у сукупності КПЕ. Ключові показники ефективності для декана і завідувача кафедри покликані узгодити напрями діяльності всіх внутрішніх стейкхолдерів на основі фокусування навколо єдиної системи індикаторів, налагодити конструктивний діалог керівників усіх рівнів, сприяти зростанню управлінської компетентності керівників.

Четвертий етап. Напрацювання за принципом декомпозиції цілей стратегічного розвитку та співвідповідальності всіх учасників освітнього процесу переліку ключових показників діяльності науково-педагогічних працівників ДонНУ імені Василя Стуса (липень 2020 р.). Починаючи із 2019 р., задля ефективного менеджменту на усіх рівнях у ДонНУ імені Василя Стуса здійснюється системний моніторинг кореляцій результатів щорічного рейтингування показників діяльності науково-педагогічного персоналу, кафедр, факультетів; щосеместрового опитування здобувачів вищої освіти щодо якості викладання навчальних дисциплін викладачами Університету за результатами екзаменаційних сесій; щосеместрового самоаналізу відповідності науково-педагогічного працівника Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності.

П'ятий етап. Проміжний самоаналіз досягнення ключових показників ефективності на усіх рівнях впродовж 2020/2021 н. р. та у грудні 2021 р. Було здійснено підсумковий аналіз досягнення КПЕ ректором, проректорами та керівниками загальноуніверситетських структурних підрозділів у 2021 р. За його результатами рівень виконання КПЕ I рівня склав 46%, КПЕ II рівня – 61%. Загалом рівень виконання КПЕ ректоратом Університету, порівняно з попереднім звітним періодом, підвищився на 11% завдяки виконанню більшої частки індикаторів проректорами. Рівень виконання КПЕ підрозділами, порівняно з попереднім звітним періодом, підвищився на 3,6%. Варто зауважити, що невисокі рівні виконання спостерігаються в підрозділах, цільові показники яких напряму залежать від зовнішніх викликів (індикативної

собівартості навчання, формульного фінансування, карантинних обмежень тощо). Для отримання об'єктивних результатів система КПЕ потребує актуалізації в контексті: – забезпечення кількісної вимірюваності та релевантності показників із функціональними завданнями підрозділів (розуміння кожним працівником своєї зони відповідальності); – відмови від процесних показників на користь якісних (орієнтованих на продукт); – коригування цільових значень індикаторів на більш реалістичні та досяжні або більш напружені.

Згідно зі звітом ректора ДонНУ імені Василя Стуса, чотирирічний досвід імплементації системи КПЕ дає змогу зробити такі висновки:

1) результати досягнення запланованих індикаторів прямо залежать від сприйняття та лояльного прийняття їхньої доречності, актуальності, значущості кожним працівником і керівником структурного підрозділу. Власний приклад керівництва Університету є пріоритетним. В цьому контексті визначальним є свідоме прагнення топ-менеджменту до пошуку та системного впровадження актуальних управлінських моделей, розвитку власної управлінської компетентності;

2) на всіх рівнях визначення показників ефективності важливо дотримуватися прямої кореляції їх з пріоритетами та індикаторами реалізації Стратегії розвитку Університету (як в перспективних планах розвитку кафедр/факультетів/нефакультетських підрозділів, так і в індивідуальних траєкторіях розвитку науково-педагогічних працівників);

3) актуальним є періодичний перегляд переліку та змісту показників, що має здійснюватися керівництвом спільно з персоналом підпорядкованих структурних підрозділів. Результативності планування та оцінювання за КПЕ буде сприяти щоквартальний або щомісячний моніторинг їхнього досягнення, який має проводитися разом із керівниками та персоналом структурних підрозділів;

4) доцільним є впровадження системи щорічних винагород за досягнення КПЕ. Успішними стали запроваджені в ДонНУ імені Василя Стуса

практики: оновлення філософії заміщення вакантних посад науково-педагогічними працівниками (окрім загальноприйнятих нормативних, ще й на підставі кореляційної карти таких показників діяльності, та КПЕ на період обрання із можливістю щорічного уточнення); запровадження персональних контрактів з НПП і завідувачами кращих кафедр (за показниками діяльності), що передбачають зменшення навчального навантаження викладача внаслідок виконання стратегічно важливих для розвитку Університету КПЕ); відзначення кращих шляхом фінансової підтримки та створення додаткових умов для розвитку; сприяння формуванню міждисциплінарних науково-дослідних груп здобувачів усіх рівнів освіти, молодих дослідників і знаних вчених Університету та європейських ЗВО-партнерів [4].

Впровадження в університеті системи ключових показників ефективності сприятиме досягненню цілей університету. Вона надає змогу планувати та контролювати ефективність та результативність організації на різних рівнях, виявляти проблемні місця за допомогою різних показників. Впровадження системи КПЕ надає особливу перевагу, коли необхідно оперативно та своєчасно виявляти проблему та приймати відповідні коригуючі рішення. В сучасності це є особливо актуальним, враховуючи зовнішні фактори невизначеності (такі як COVID-19 та військові дії на території України).

Львівський національний університет імені Івана Франка

В звіті ректора за 2021 рік зазначається, що одним із пріоритетних завдань Університету є збереження кадрового потенціалу, а також залучення до освітньо-наукового процесу випускників магістратури, аспірантури та іноземних фахівців.

В 2021 році було скеровано на стажування 240 викладачів Університету, а саме: 1 – декан; 15 – завідувачів кафедр; 17 – професорів; 159 – доцентів; 9 – старших викладачів; 39 – асистентів та викладачів.

При дослідженні реалізації кадрової політики в Львівському національному університеті імені Івана Франка можемо бачити, що

керівництво університету приділяє належну увагу психологічній складовій. В Університеті функціонує психологічна служба. Проводяться різного роду заходи з метою підвищення психологічної культури спільноти ЛНУ ім. Івана Франка, як приклад, у грудні 2020 р. проводився вебінар на тему «Емоційне вигорання викладачів» на курсі вдосконалення викладацької майстерності для науково-педагогічних працівників ЗВО;

Також приділяється увага питанню оздоровлення працівників Університету. Традиційно проводиться оздоровлення працівників Університету та членів їх сімей на базі Шацького біолого-географічного стаціонару. В 2021 р. в Університеті було реалізовано понад 300 скерувань на оздоровлення. Традиційно профспілковим комітетом приймаються рішення щодо здешевлення вартості оздоровлення для членів профспілкової організації Університету (наприклад, в 2021 р. розмір здешевлення становив близько 25% від загальної вартості).

Приділяється належна увага і питанню вакцинації співробітників. Так, впродовж квітня–грудня 2021 року відбувалась вакцинаційна кампанія в Університеті. Станом на листопад 2021 року було вакциновано 3.606 працівників закладу. Вакцинація здійснювалась такими вакцинами, як: PFIZER, AstraZeneca, Coronavak, Moderna.

Впродовж 2021 року за поданням фінансово-бюджетної комісії закладу була проведена виплата матеріальної допомоги на лікування працівникам Університету. Відповідну матеріальну допомогу також виплачує і Профспілкова організація Університету. Крім того, коштом профспілки було організовано проведення тестування методом імуноферментного аналізу крові для працівників Університету. Окрім фінансової допомоги, Профспілка проводить також і інформаційно-правову підтримку працівників в умовах карантину.

Сумський державний університет

Згідно звіту ректора, кількість науково-педагогічних працівників має тенденцію до зниження з 2018 р. Головною причиною такого зниження

відзначається насамперед загальне зменшення розрахункового штату НПП, що в свою чергу обумовлене загальним зменшенням контингенту студентів Університету.

Важливим завданням посилення кадрового потенціалу Університету керівництво вбачає покращення мовних компетентностей працівників закладу. Зазначається, що станом на кінець 2021 року 443 науково-педагогічних працівника (що становило 54,1% від загальної кількості науково-педагогічних працівників, без врахування кафедр іноземних мов, мовної підготовки іноземних громадян та германської філології) володіли англійською мовою на рівні B2 та вище, що підтверджується відповідними документами. При цьому 294 (35,9% від загальної кількості НПП, без врахування кафедр іноземних мов, мовної підготовки іноземних громадян та германської філології) викладача ведуть заняття англійською мовою.

Зазначається, що в цілому нормативна база Університету забезпечує стимулювання розвитку ключових якостей науково-педагогічних працівників, необхідних для успішного розвитку кадрового потенціалу закладу. Одним з ключових тут є завдання розвитку мовних навичок та знань, ІТ-компетентностей, комунікативних навичок, професійного вдосконалення серед працівників служб та управлінь, які забезпечують діяльність Університету. Для цього для працівників Університету в 2021 році було організовано 25 короткострокових програм підвищення кваліфікації, в яких взяли участь 770 осіб (в попередньому 2020 році - 19 короткострокових програм підвищення кваліфікації та 1032 слухачів відповідно).

Центром розвитку кадрового потенціалу Університету в 2021 проводилися конкурси «Кращі науково-педагогічні працівники СумДУ» та «Педагогічні інновації СумДУ», лауреатами яких стали 36 та 26 працівників Університету відповідно. Всі лауреати конкурсу були нагороджені відповідними преміями та дипломами.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

В 2021 р. 180 штатних науково-педагогічних працівників Університету проходили стажування. Частина науково-педагогічних працівників пройшла курси підвищення кваліфікації в ННЦ неперервної освіти «Освіта для сталого розвитку – інтегральне лідерство» ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», НМК «Інститут післядипломної освіти НТУ КПІ імені Ігоря Сікорського», Центрі перепідготовки та післядипломної освіти Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя тощо. Підвищення кваліфікації за програмою самоосвіти пройшли 33 науково-педагогічних працівники.

Рух персоналу приводить в рівновагу потреби організації щодо заміщення вакантних робочих місць і потреби в праці відповідної якості. Від раціональної організації внутрішніх переміщень багато в чому залежать можливості кваліфікаційного просування, отримання роботи за інтересами з оптимальними умовами і оплатою праці.

Під час проведення дослідження було виявлено, що в розрізі кадрової діяльності університетів дуже рідко висвітлюється питання розвитку персоналу, питання моральної та матеріальної мотивації працівників тощо. Найчастіше це обмежується лише статистичними даними по підвищенню кваліфікації та стажуванню працівників.

2.2 Оцінка рівня задоволеності персоналу кадровою політикою університету

З метою виявлення рівня задоволеності працівниками університетів кадровою політикою їх закладу за допомогою гугл-форми було проведене опитування персоналу. В опитуванні взяло участь 60 осіб, серед яких працівники різних рівнів, віку, статі, що дозволяє говорити про охоплення усіх категорій. Серед університетів, які прийняли участь у опитуванні були: Донецький національний університет імені Василя Стуса, Львівський національний університет імені Івана Франка, Сумський державний

університет, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний університет «Києво-Могилянська академія».

В структурі опитаних науково-педагогічний персонал склав 46,7%, адміністративно управлінський персонал – 26,7%, навчально-допоміжний персонал – 26,7% (рисунок 2.1).

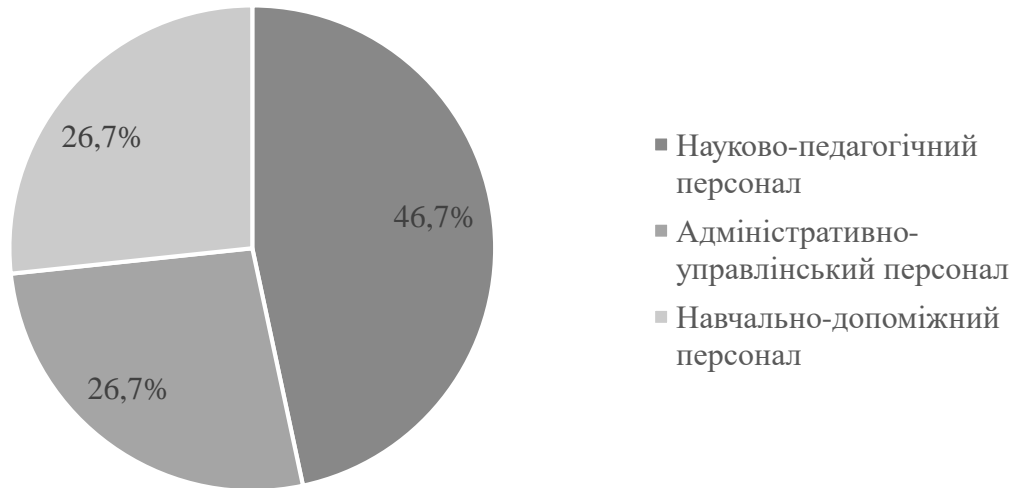


Рисунок 2.1 – Опитані респонденти за категоріями персоналу

Стратегічні цілі та завдання університету та ступінь розуміння їх є одним з важливих компонентів оцінки та ефективної реалізації кадрової політики. Проведене опитування показало, що більш ніж 63% є відомі стратегічні цілі університету, здебільшого цю відповідь надали представники науково-педагогічного персоналу. Більш ніж чверть зазначає, що частково є ознайомленими та розуміють стратегічні цілі університету, близько 7% говорять, що їм невідомі цілі, а ще 3% зазначають, що не впевнені в розумінні (умовно, виходячи зі змісту цю категорії можна також віднести до групи необізнаних). Отримані результати говорять про наявність високого рівня прогалин в цій сфері, особливо серед допоміжного та адміністративного персоналу, що спричиняє нерівномірне розподілення інформаційної складової кадрової політики в університетах та створює прогалини в її реалізації.

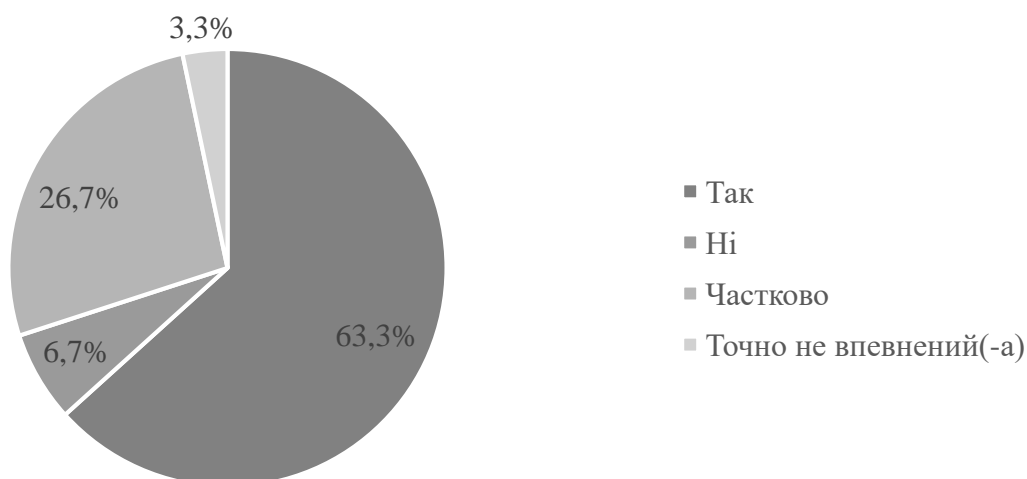


Рисунок 2.2 – Ступінь обізнаності персоналу університетів щодо стратегічних цілей їх розвитку

Доволі високим є відсоток респондентів, які зазначили, що розуміють свою роль в досягненні стратегічних цілей університету. Як можемо бачити, частина респондентів, яка відповіла, що знає стратегічні цілі університету зазначила, що не зовсім розуміє своєї ролі в досягненні таких цілей. Зокрема, більше 70% говорять про розуміння ролі, а 20% - показують загальне непорозуміння, що впливає на їх продуктивність.

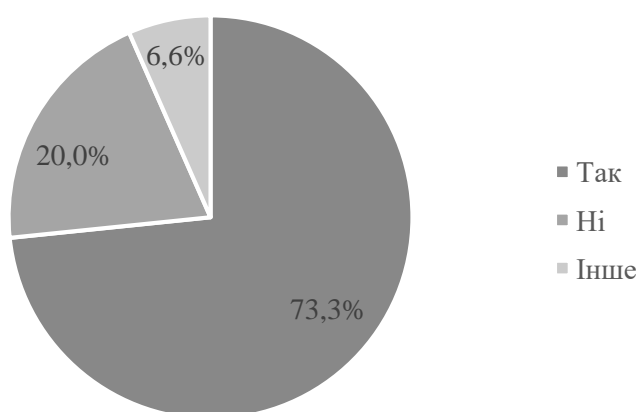


Рисунок 2.3 – Розуміння персоналом власної ролі в досягненні стратегічних цілей університету (Питання «Чи розумієте Ви, якою є Ваша роль в досягненні стратегічних цілей університету?»)

Питання щодо рівня участі працівників в прийнятті рішень, а також рівня довіри та розвитку комунікацій з керівництвом, показало. На рівні кафедри, близько 80% опитаних вважають, що їх думка може бути оціненою та почутою, більше 16% невпевнені в цьому (що говорить або про відсутність спроб такої взаємодії, або відсутність порозуміння та довірчих відносин в у колективі). Дещо гіршою є ситуація з комунікацією та довірою між працівником та керівництвом на рівні факультеті (тільки 50% вважають, що їх думка може бути почутою, здебільшого це представники науково-педагогічного персоналу. На цьому ж рівні зростає критичність відповідей, щодо можливостей почути персонал та оцінити їх думку, 20% говорять про неможливість його реалізувати, при цьому така ж сама відповідь на рівні кафедри була притаманна лише 3% опитаних працівників. Найкритичнішою є ситуація з взаємодією персоналу на рівні лінійних працівників та ректорату, тільки 10% зазначають можливість висловити свою думку та бути почутими, при цьому більше 50% говорять, про неможливість цієї ситуації, а 36% не впевнені. Зазначена ситуація говорить про відсутність довіри серед вищого керівництва та працівників, а також недосконалість внутрішніх комунікацій та організації зворотного зв'язку в університеті

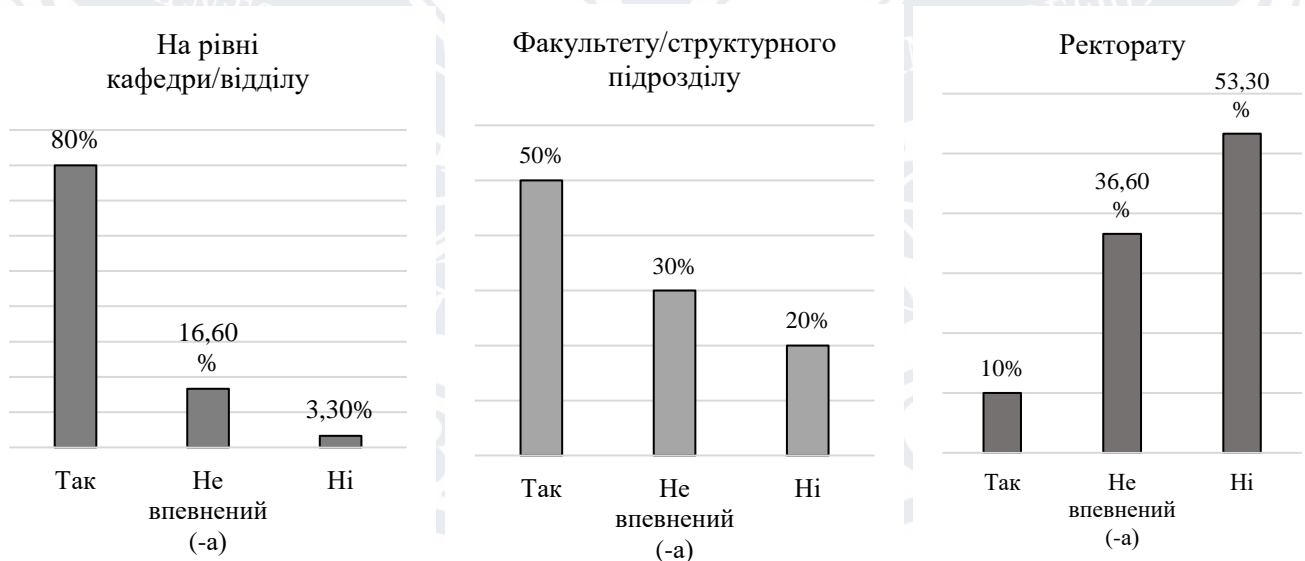


Рисунок 2.4 – Питання «Чи відчуваєте Ви, що Ваша думка може бути почута і оцінена Вашим керівництвом? (*розподіл за рівнями)»

Більшість респондентів зазначають, що керівництво не цінує їх вільних час та простів (56,7%), серед основних причин, що були виокремлені, це наявність додаткових завдань у неробочий час, не розвинена система дедлайнів, яка іноді працює за схемою виконання завдання «на вчора», відсутність рамок між робочим та особистим (рис. 2.5). Така, ситуація негативно впливає не лише загальну працездатність персоналу, через перенавантаження та наявність великої кількості понад нормованої роботи, а й загострює напругу в колективі, поширює негативні відгуки, щодо керівництва та знижує загальний рівень авторитету вищого керівництва.



Рисунок 2.5 – Питання «Чи вважаєте Ви, що керівництво поважає Ваш особистий сімейний час?»

Доповнюють попередній аналіз щодо розвитку тайм менеджменту в університетах результати отриманих відповідей респондентів на питання: «Чи були у Вас випадки роботи в понаднормовий час (за рамками встановленої тривалості робочого дня)?». Близько 40% опитаних зазначають, що понад нормована робота в їх трудовій діяльності трапляється хоча б раз на тиждень, а більше 23%, говорять про таку щоденну практику. При цьому тільки 6,7%

визнали, що ситуації коли їм необхідно працювати більше тривалості робочого дня трапляються раз на рік, а 30% раз на місяць. Зазначимо, що тільки один працівник відповів, що в його роботі відсутня взагалі понад нормована діяльність.

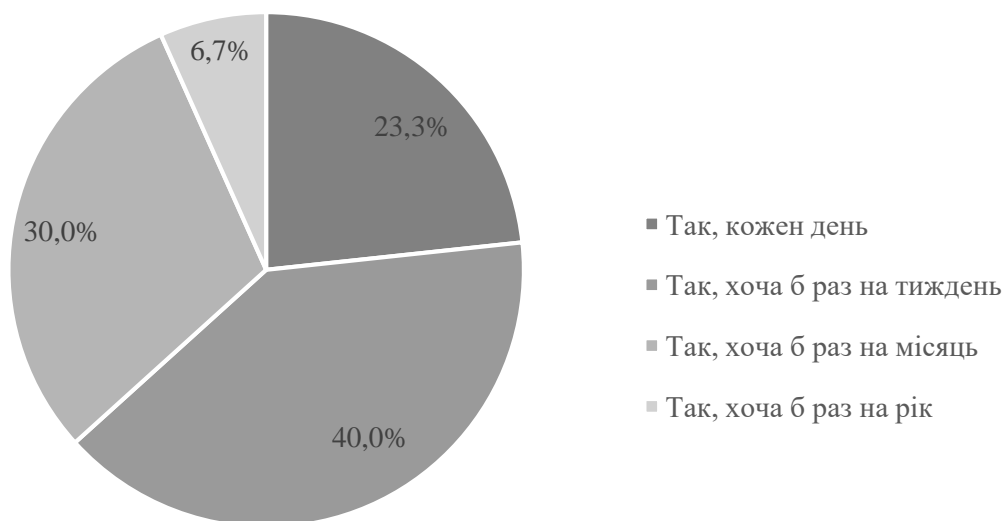


Рисунок 2.6 - Питання: «Чи бували у Вас випадки роботи в понаднормовий час (за рамками встановленої тривалості робочого дня)?»

Відсутність конструктивних відгуків з боку вищого керівництва також не є сильною стороною досліджуваних університетів. На рівні кафедри ситуація є більш позитивною 76,6% працівників визнають, що можуть вільно комунікувати та отримувати конструктивний зворотний зв'язок від керівництва, що допомагає їм в виконанні своїх посадових обов'язків. Проте вже на рівні факультету/структурного підрозділу та ректорату цей показник стрімко зменшується, як і попередній. Зокрема на рівні факультету лише 43% зазначають про можливість отримання відгуків, а на рівні ректорату тільки 9,9%. Слід зазначити, що наявність великої кількості відповідей «важко відповісти» в категорії відгуків на рівні ректорату говорить про відсутність довіри в колективі та неготовність частини респондентів реально висловлювати свою думку.

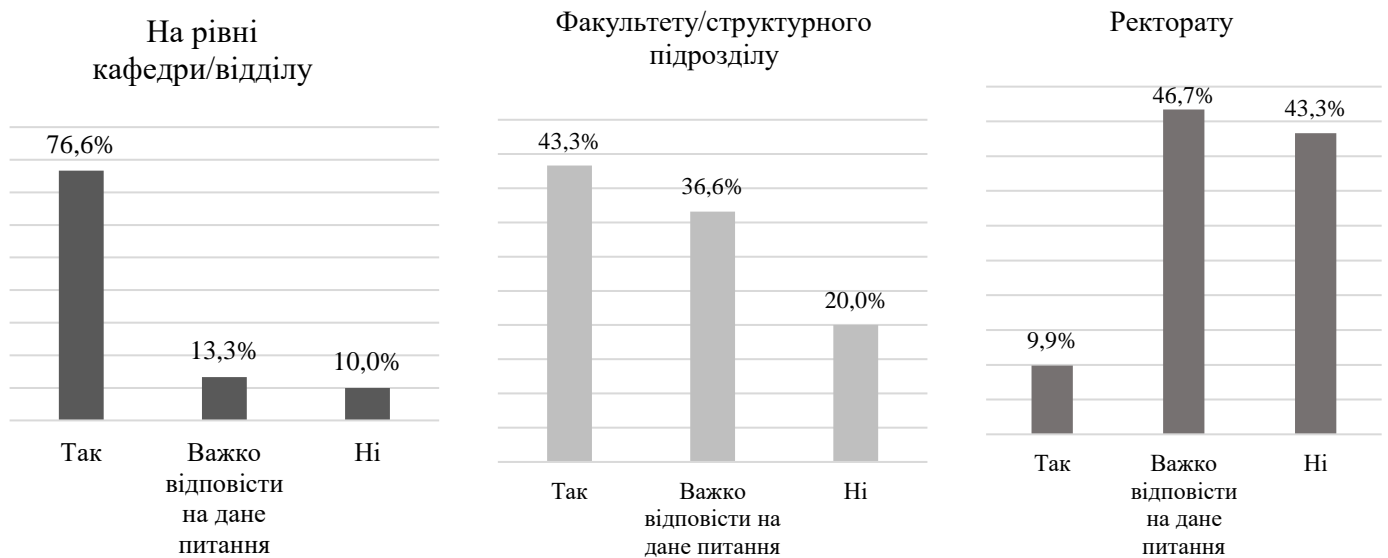


Рисунок 2.7 – Питання «Чи отримуєте Ви конструктивний відгук від свого керівництва? (*розподіл за рівнями)»

На рівні кафедри/відділу, на думку респондентів, керівництво частіше проводить чесну політику просування працівників, проте знову бачимо, що вже на рівні факультету/структурного підрозділу та ректорату цей відсоток різко йде на спад (на рівні кафедри чесність політики просування визначають 70% опитаних, на рівні факультету 43,3%, а на рівні ректорату лише 10%). Високими є рівні не впевненості у чесності політики просування на вищих рівнях управління, зокрема на рівні факультету/структурного підрозділу 33% є невпевнені, а 23% вважають політику категорично не чесною. Відповідно на рівні ректорату ці відповіді дорівнюють 30% та 60%. Це свідчить про відсутність розуміння працівниками прийнятих кадрових рішень (відсутність їх прозорості) на даних рівнях, а також незбалансованості кадрових рішень та підкреслює отримані попередньо висновки, щодо нерівномірності розвитку різних рівнів управління, зокрема критично негативного відношення до керівництва на рівні ректорату. Отриманий результат має не лише поточний, а й прогностичний результат, що передбачає скорочення рівня довіри в колективі, знецінення вищого керівництва та може стати причиною поширення конфліктів в середині університету.

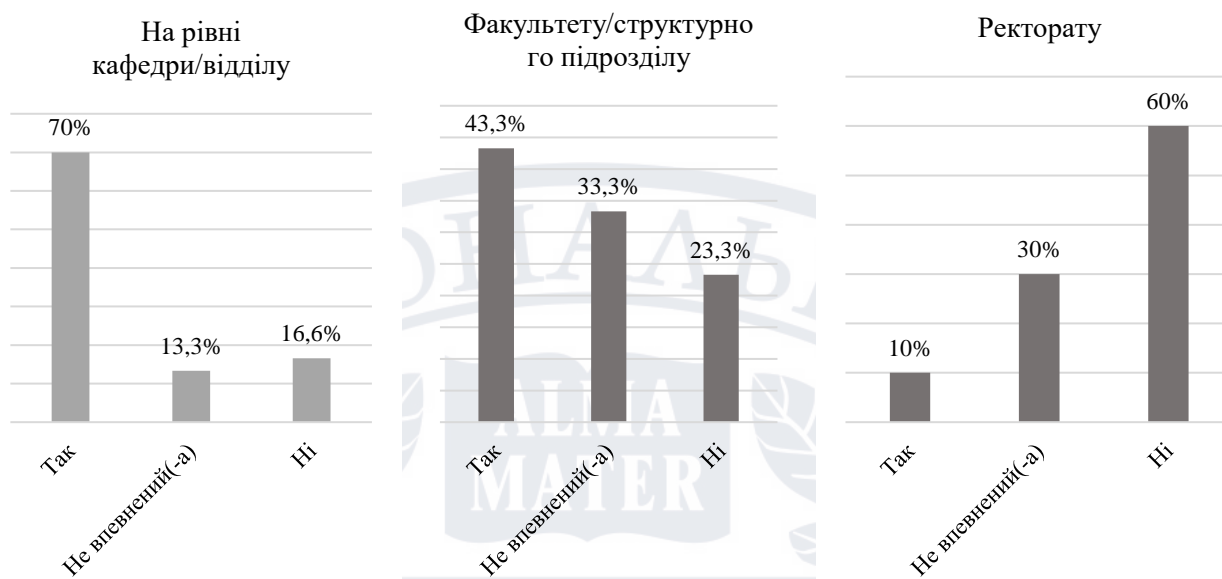


Рисунок 2.8 – Питання «Чи вважаєте Ви, що керівництво проводить чесну політику просування всіх працівників? (*розподіл за рівнями)»

Підкреслює визначену попередню тенденцію отримані результати щодо навичок керівництва (на різних рівнях) щодо встановлення завдань професійної діяльності. Найкращою з цим питанням є ситуація на рівні кафедри (80% оцінюють як позитивне якість сформованих завдань). Проте, знову ж таки, вже на рівні факультету/структурного підрозділу та ректорату цей відсоток різко знижується. Зокрема, на рівні факультету чіткість завдань підкреслюють 46,6%, а на рівні ректорату 46,6% говорять, що іноді трапляються випадки незрозумілості та абстрактності поставлених завдань, а 30% цілком негативно оцінюють цю компетентність керівництва (рисунок 2.9).

Оцінка доступності в університеті програм розвитку показала, що 43,3% опитаних вважають, що розвиток власного потенціалу в рівній мірі є доступною для усіх працівників; 36,7% респондентів НЕ вважають, що можливості розвитку потенціалу є в рівній мірі доступними для всіх працівників; 20% респондентів вагались відповісти на дане питання (рисунок 2.10).

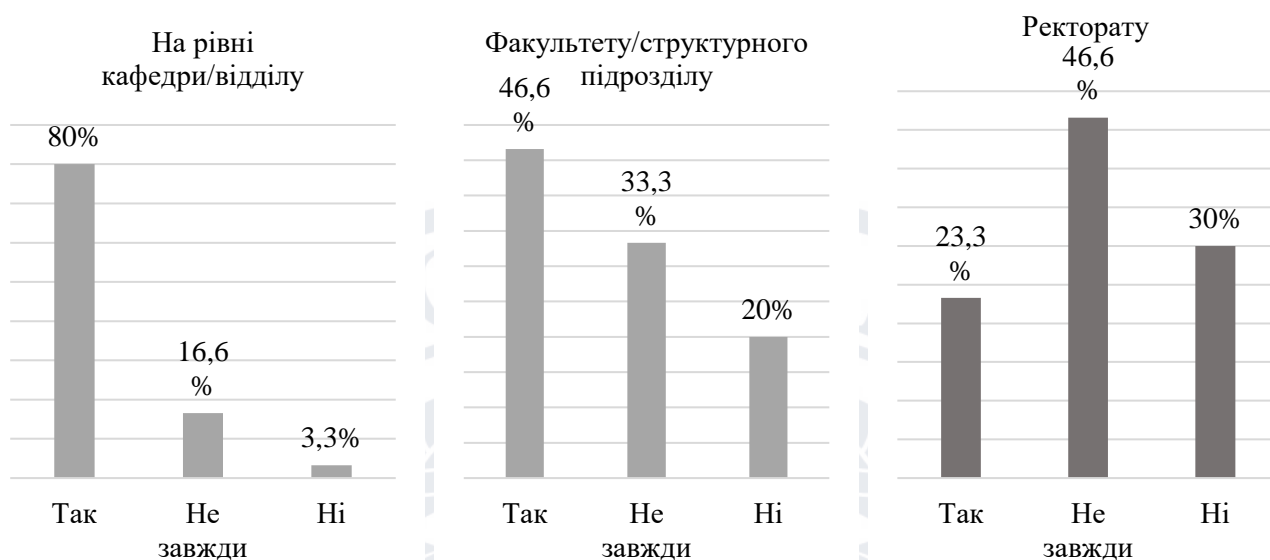


Рисунок 2.9 – Питання «Чи чітко та професійно керівництво повідомляє про покладені на Вас очікування? Чи зрозуміло ставляться завдання?» (*розподіл за рівнями)»

В даному питанні думки респондентів сильно різняться. Як можемо бачити, велика частина працівників вважає, що можливості розвитку потенціалу є в рівній мірі доступними для всіх. Майже в таких же пропорціях респонденти навпаки НЕ вважають це таким. Тобто, можемо бачити певну неоднозначність відповідей та роздільність думок в колективах.

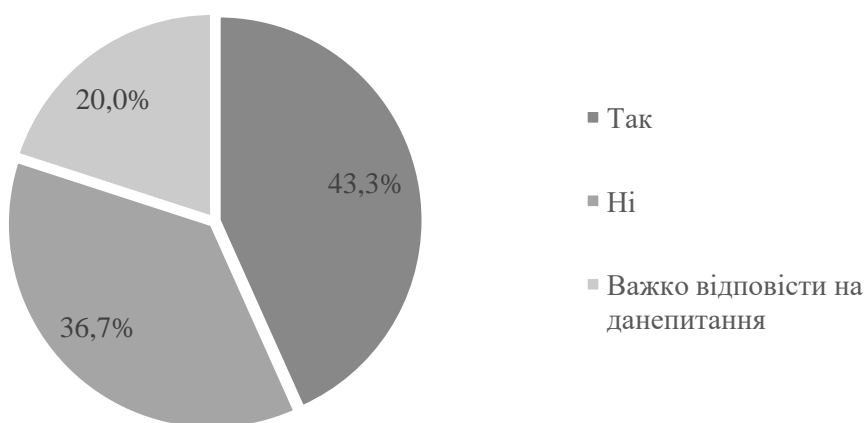


Рисунок 2.10 – Питання «Чи в рівній мірі є доступними для всіх працівників можливості розвитку потенціалу (залучення до програм підвищення кваліфікації, можливість участі в національних та міжнародних проектах тощо)?»

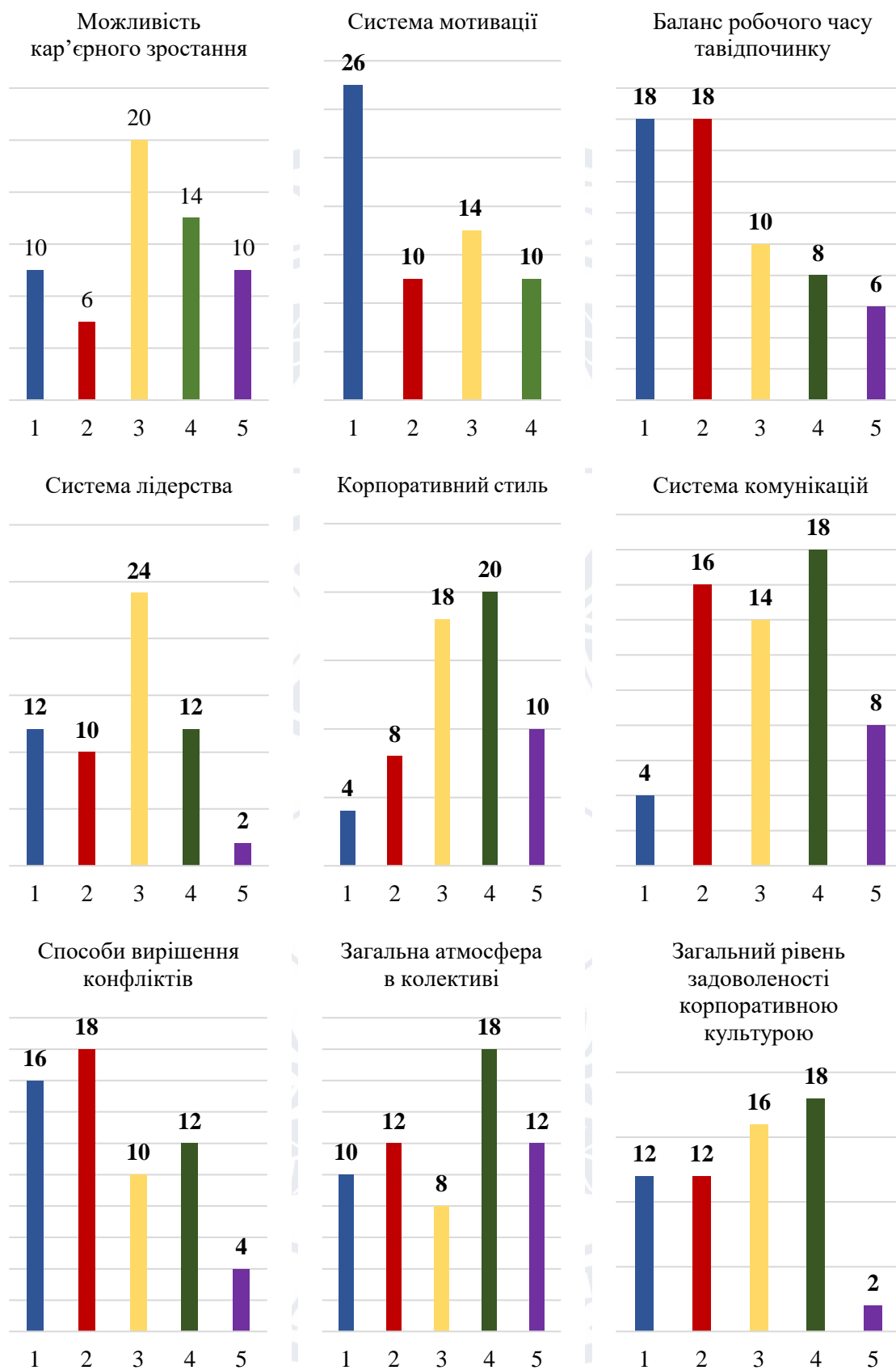


Рисунок 2.11 – Рівень задоволеності персоналу окремими сферами кадрової політики університету

Оцінка рівню задоволеності персоналу окремими складовими кадрової політик університету показала (рисунок 2.11). Що найбільш проблемними сферами, які отримали найнижче значення показника задоволеності є: система мотивації (2,1 бали з 5), відсутність балансу робочого часу та відпочинку (2,43 бали), способи вирішення конфліктів (2,53 бали). Найбільш позитивною є ситуація в системі комунікацій (3,2 бали) та загальній атмосфері в колективі (3,2 бали). Проте ці показники є занадто низькими адже мають лише незначні позитивні відхилення від середнього бала.

Опитування показало, що більшості працівників для повної реалізації свого робочого потенціалу не вистачає:

- матеріальної та моральної мотивації;
- часу для професійного та особистісного розвитку;
- зниження рівня контролю та бюрократії;
- автономії поведінки, «свободи»;
- корпоративних заходів;
- можливості подавати ініціативи, пропозицій щодо вдосконалення робочого процесу до керівництва.

Як можемо бачити, матеріальна складова в питанні мотивації працівника займає вагоме місце. Проте, враховуючи інші відповіді, варто зазначити, що окрім матеріальних аспектів, суттєвий вплив має і відношення до працівника з боку керівництва, рівень психологічного комфорту, рівень зворотного зв'язку з боку керівництва тощо. Тобто, для деяких працівників інколи питання фінансової мотивації може відходити на другий план, якщо вони почуваються комфортно у взаємодії з колективом та керівництвом, мають певну «свободу» при реалізації своїх службових обов'язків, відчують наставництво з боку керівництва (на противагу звичайному контролюванню та тиску на працівника). Це свідчить про те, що навіть наявність високої матеріальної мотивації не зможе перекрити психологічні/моральні аспекти взаємодії.

Серед загальних побажань змін в кадровій політиці університетів респонденти вбачають:

- перегляд системи мотивації працівників;
- прозорість кадрових рішень;
- поширення корпоративної культури університету;
- демократизація менеджменту університету;
- налагодження більш гнучкої комунікації;
- отримання зворотного зв'язку від керівництва;
- зменшення критики з боку керівництва.

На підтвердження минулим питанням, бачимо, що у побажаннях щодо вдосконалення кадрової політики університету респонденті найчастіше зазначали окрім згаданої вже системи мотивації, більш прозорі кадрові рішення, зменшення критики з боку керівництва (це частково пов'язується з питанням демократизації менеджменту – зниження тиску на підлеглих), налагодження більш гнучкої комунікації, поширення корпоративної культури університету тощо.

Таким чином, аналізуючи відповіді респондентів, можемо бачити основні проблемні аспекти, що впливають на рівень задоволеності працівників університетів.

2.3 Оцінка проблем та ризиків глобального та локального характеру в реалізації кадрової політики університету

Серед найголовніших викликів останніх років найгостріше постають пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України. Все це ускладнює реалізацію успішної кадрової політики в університеті.

В умовах військової агресії Російської Федерації сфера науки та інновацій зазнала значних втрат, що істотно вплинуло на її суб'єктів, інфраструктуру, механізми функціонування. Попри це наука, технології й

інновації відіграватимуть ключову роль у якнайшвидшому відновленні постраждалих від війни регіонів України. МОН і далі виконує рекомендації, надані під час проведення аудиту національної дослідницької та інноваційної системи в рамках інструменту PSF програми «Горизонт 2020». На основі цих рекомендацій на початку 2021 р. було затверджено Дорожню карту інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору. Велику частину заходів Дорожньої карти МОН було реалізовано за півтора року, у т. ч. під час війни в Україні [34].

Якщо виокремлювати проблеми реалізації кадрової політики університету на фоні військового вторгнення, то можна зазначити наступне:

Втрата/руйнування інфраструктури університетів в регіонах ведення бойових дій. Велика кількість університетів була пошкоджена/зруйнована/вимушена релокуватися в інші регіони України. Це ускладнює реалізацію кадрової політики, оскільки можливості університету в матеріальному плані стають ще більш обмеженими.

Виклики нових місць. Тут мова йде про проблеми, з якими стикаються переміщені університети. Сюди можна віднести і втрату власного контингенту, тобто актуалізується питання його пошуку на новому місці, переорієнтація під вимоги саме в даній місцевості. Якщо говорити про персонал, то університети в такому випадку можуть залучати персонал з місцевих джерел, тобто необхідно не лише утримати вже наявних працівників, а й залучати нових (враховуючи, що 100% працівників не релокується та питання пошуку нових в будь-якому випадку буде актуальним). Звісно, як пошук контингенту, так і залучення нових працівників скоріш за все будуть болючими питаннями для таких університетів, враховуючи, що за відсутності матеріально-технічної бази привабливість такого закладу буде на низькому рівні.

Необхідність віддаленої роботи та відсутність якісного матеріально-технічного оснащення для такого формату роботи. Сюди включається низька якість Інтернет-зв'язку, потреба у якісних технічних засобах. Велика кількість

працівників має необхідність працювати віддалено (не лише науково-педагогічні працівники закладу), що ускладняється низьким рівнем адаптивності до змін, високим рівнем бюрократії в даній сфері.

Перебої електроенергії. В жовтні-листопаді 2022 на тлі обстрілів енергетичної інфраструктури суттєво актуалізувалось дане питання, оскільки велика кількість відключень електроенергії припадає саме на робочий час.

Високий рівень вигорання працівників. Враховуючи велику кількість проблем, що ускладнюють нормальне виконання своїх посадових обов'язків, працівники найчастіше працюють понаднормово, в неприйнятних умовах (якщо взяти до уваги, наприклад, повітряну тривогу, на яку частіше не звертають увагу), це все підвищує рівень стресу та пришвидшує вигорання працівника.

Складність матеріального стимулювання працівників. Дане питання завжди було актуальне для сфери освіти, проте на тлі військових дій воно лише загострилося. Низький рівень оплати праці працівників університету в сукупності з постійним фактором стресу (з огляду на зовнішню ситуацію) лише ускладнює положення.

Відтік частини персоналу. Однією з найбільш актуальних проблем також постає і відтік частини працівників. Так, у випадку переміщених університетів це можуть бути випадки, коли працівник відмовився/не мав змоги релокуватися разом зі своїм закладом з різних причин. Якщо говорити в цілому про університети України, то трапляються і непоодинокі випадки виїзду працівників за кордон. Як відомо, в такому випадку робоче місце за працівником не зберігається. За оцінками експертів, з даної причини втрати персоналу університету в середньому складають близько 20%.

Першочергової уваги потребують проблемні питання, спричинені війною, зокрема:

відновлення й розвиток інфраструктури закладів вищої освіти, що зазнали руйнувань і пошкоджень унаслідок збройної агресії російської федерації;

відновлення кадрового потенціалу закладів освіти через значний відтік конкурентоспроможних педагогічних та науково-педагогічних працівників за кордон або в інші регіони країни, втрату зв'язку зі своїми закладами освіти;

функціонування системи освіти в умовах обмеженого фінансування через зменшення обсягів бюджетних видатків у зв'язку з руйнацією економіки. Найбільшим викликом у новому навчальному році для системи освіти є створення безпечних умов усім учасникам освітнього процесу.

Таблиця 2.2 – Інформація про зруйновані та пошкоджені заклади вищої освіти станом на 13 травня та 1 серпня 2022 р., од. [34]

Регіон	Зруйновано		Пошкоджено	
	Станом на 13.05	Станом на 01.08	Станом на 13.05	Станом на 01.08
Вінницька обл.	—	—	1	2
Волинська обл.	—	—	—	—
Дніпропетровська обл.	—	—	—	—
Донецька обл.	—	—	4	6
Житомирська обл.	—	—	2	2
Закарпатська обл.	—	—	—	—
Запорізька обл.	3	4	1	3
Івано-Франківська обл.	—	—	—	—
Київська обл.	—	—	—	—
Кіровоградська обл.	—	—	—	—
Луганська обл.	—	—	2	2
Львівська обл.	—	—	—	—
Миколаївська обл.	—	2	3	5
Одеська обл.	—	—	—	—
Полтавська обл.	—	—	—	—
Рівненська обл.	—	—	—	—
Сумська обл.	—	—	1	1
Тернопільська обл.	—	—	—	—
Харківська обл.	1	1	19	21
Херсонська обл.	—	—	1	1
Хмельницька обл.	—	—	—	—
Черкаська обл.	—	—	—	—
Чернівецька обл.	—	—	—	—
Чернігівська обл.	—	—	3	3
м. Київ	—	—	—	—
Разом	4	7	37	46

За даними МОН України, основними викликами для вищої освіти наразі є:

1. Пошкодження та руйнування інфраструктури, приміщень закладів вищої освіти (ЗВО), втрата ними освітнього й дослідницького обладнання.

2. Значні втрати кадрового складу ЗВО, контингенту абітурієнтів/студентів, які вимушені переміщуватися до безпечніших регіонів країни й за кордон (у т. ч. на навчання за кордоном).

3. Зниження потенціалу для формування державного замовлення в найближчі роки через суттєве скорочення контингенту здобувачів освіти, оскільки в повоєнний період велика частина студентської/учнівської молоді, старшокласників, викладачів можуть не повернутися до України, залишившись за її межами.

4. Звуження бази для проведення навчальної практики внаслідок згорання роботи провідних українських підприємств.

5. Необхідність переорієнтації в питанні підготовки кадрів через кардинальні зміни в кадрових потребах національної економіки та суспільного життя, які динамічно виникли у воєнний та виникатимуть у повоєнний час, будуть зумовлені подальшими урядовими рішеннями й діями.

6. Необхідність подолання наявних недоліків (управлінських, законодавчо-нормативних, фінансово-матеріальних, методологічних, інституційних тощо) реформування ЗВО, пов'язаних із відсутністю належної координації у сфері освіти дорослих [34].

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1 Напрями удосконалення кадрової політики університетів на основі вітчизняного та закордонного досвіду

Зазвичай під розвитком персоналу в університетах розуміли розвиток науково-педагогічного персоналу, який включав в себе формальні курси підвищення кваліфікації раз на декілька років, участь в конференціях, семінарах, спеціальних навчальних проєктах тощо. Зростання ролі інших категорій співробітників в останні роки призводить до необхідності розглядати розвиток персоналу університету в більш широкому контексті, тобто слід розглядати розвиток усіх категорій співробітників, на всіх робочих місцях і впродовж всієї їхньої роботи в університеті.

Серед головних напрямків розвитку кадрової політики університету є необхідність у наступному:

- формування розвиненого академічного середовища, що сприяє комфортній і продуктивній комунікації науковців, викладачів, дослідників та практиків;

- достатньо просту та зрозумілу систему матеріальних стимулів (кожен працівник університету повинен мати змогу розуміти, куди саме йому необхідно спрямовувати свою активність та в якому напрямку розвиватися, щоб вийти на бажаний рівень доходу);

- зрозумілі та доступні можливості професійного розвитку (участь у конференціях, семінарах, навчання та систематичне підвищення кваліфікації);

- можливість кар'єрного просування;

- можливість участі в цікавих та амбітних проєктах;

- наявність стратегії розвитку працівника.

В літературі з питань стратегічного розвитку персоналу увага найбільше приділяється процесу створення культури навчання, яка заснована на зв'язку

стратегії організації та розвитку її персоналу. Розвиток персоналу розглядається одночасно як діяльність, що впливає зі стратегії цієї організації, та як чинник, який впливає на стратегію.

В основу моделі стратегічного розвитку персоналу організації покладено наступні принципи:

1. Відношення до організаційних цілей (розуміння працівником їхньої ролі в стратегії організації).
2. Підтримка діяльності зі стратегічного розвитку персоналу з боку керівництва організації.
3. Вивчення навколишнього середовища на рівні керівництва організації та в термінах стратегічного розвитку.
4. Розробка стратегії і комплексних програм з питань розвитку персоналу організації.
5. Залучення керівників структурних підрозділів до діяльності з розвитку персоналу на рівні стратегічного партнерства.
6. Робота вищого керівництва організації спільно з відділом з управління персоналом.
7. Ставлення до співробітників, які відповідають за розвиток персоналу, як до консультантів з організаційних змін.
8. Впровадження стратегії розвитку персоналу в організаційну культуру та збільшення її впливу на розвиток організації в цілому.
9. Проведення регулярного оцінювання (також і самооцінювання) діяльності з розвитку персоналу на рівні організації та окремого співробітника.

Для реалізації принципів навчання недостатньо лише формального навчання персоналу. Організація повинна стимулювати навчання своїх співробітників та мати стійку тенденцію до саморозвитку. Ключовими рисами такої організації мають бути наступні:

наявність колективу односторонців, які розуміють та поділяють політику та цілі керівництва;

організація постійно діючих програм підвищення кваліфікації персоналу та якісного системного впровадження освітніх інновацій;

розроблена система мотивації персоналу на безперервне підвищення кваліфікації працівників;

розвиток практики обміну досвідом та тиражування позитивних педагогічних, методичних прийомів;

наявність системи заохочення викладачів, які працюють за інноваційними методиками.

У багатьох країнах питання стратегічного розвитку персоналу університетів мають чітко прописані пріоритети, як на інституційному рівні, так і на національному. Якщо говорити про національний рівень, то розвиток персоналу, як правило, пов'язується зі змінами, які відбуваються в політиці уряду, і заявленими пріоритетами в системі вищої освіти, змінами в вимогах різних груп споживачів, з розвитком нових промислових та інформаційних технологій, вдосконаленням професійного навчання тощо. Часто розвиток персоналу розглядають і як стратегію для збереження високоякісного персоналу в університеті. На інституціональному рівні стратегічний підхід до розвитку персоналу в зарубіжних університетах реалізується наступним чином. Відображенням того, що розвиток персоналу є одним з основних напрямів діяльності університету, слугує розроблена політика в галузі розвитку персоналу і відповідна їй спеціальна університетська програма з розвитку персоналу. Положення даної програми тісно пов'язані з місією і стратегічним планом розвитку університету і засновані на стратегії управління людськими ресурсами, стратегій освітньої, навчальної та наукової діяльності, національних пріоритетах в галузі вищої освіти. В програмі прописані основні цілі політики розвитку персоналу, механізми і процедури її здійснення та осіб, які несуть відповідальність за її реалізацію.

У більшості закордонних університетів відповідальність за стратегічне управління людськими ресурсами, (конкретно і розвиток персоналу), покладається на віце-ректора (віце-президента) або ж головного керівника

(головного менеджера) університету. На інституційному рівні ця діяльність здійснюється відділом з розвитку та навчання персоналу, який входить до служби з управління персоналом, і відповідає за планування, координацію, забезпечення розвитку та оцінку співробітників. Однією з основних цілей університетської політики в галузі розвитку персоналу є підтримка процесу саморозвитку співробітників. Тобто, мова йде про персональну відповідальність співробітника за свій розвиток в рамках організації. Тільки тоді, коли кожен співробітник починає розглядати свій розвиток як запланований та безперервний процес з відповідними можливостями, підтримкою від керівництва та стимулюванням, коли розвиток персоналу розглядається як один з основних напрямів у всіх сферах університетської діяльності, тільки тоді процес розвитку може бути повністю реалізований.

До розвитку персоналу має також включатися адаптація тільки прийнятих працівників, поточну оцінку персоналу, організацію роботи з кадровим резервом, реалізацію кар'єрного просування. Одним з головних питань розвитку персоналу організації є підготовка її кадрового резерву. Серед переваг цієї діяльності можна назвати такі:

- ключові позиції в організації заповнюються всебічно підготовленими, добре обізнаними з особливостями організації та відданими їй співробітниками;

- талановиті керівники і фахівці отримують чіткі перспективи професійного розвитку та кар'єрного зростання, що підвищує продуктивність їхньої роботи і відданість організації;

- підвищується кадровий потенціал організації.

Важливе місце в провідних закордонних університетах приділяється розвитку у викладачів не лише лекторських (викладацьких), а й так званих тьюторських навичок, тобто навичок особистісного наукового керівництва студентами. Це диктують певні вимоги до кваліфікації. Під час добору майбутнього викладача або розгляду питання підвищення його рангу оцінюється як фахова наукова підготовка, яка змістовно виражається в

наукових працях, викладацькі здібності, так і індивідуальна робота зі студентами та в малих групах. Система перепідготовки викладачів спирається на більш індивідуалізовані форми, які більшою мірою визначаються вибором самого викладача. Оцінювання викладацької діяльності часто здійснюється у вигляді «зовнішнього іспиту», коли викладачі різних університетів перехресно оцінюють роботу один одного, переймаючи професійний досвід один від одного. В останні роки дедалі більшого розвитку набуває система «горизонтальної» взаємооцінки всередині та між факультетами, за якої передають викладацький та дослідницький досвід. Викладач університету перебуває під своєрідним неформальним, але постійним натиском і контролем професійного середовища, що спонукає його до подальшого підвищення кваліфікації.

Велика увага в закордонних університетах приділяється питанням виявлення найкращої викладацької практики та її поширення як всередині свого закладу, так і за його межами.

Роль керівництва є визначальною в управлінні змінами, особливо це характерно для класичних університетів, більшість співробітників в яких дуже насторожено відносяться до будь-яких змін. Список ключових компетенцій керівників університетів має включати наступне:

- забезпечення стратегічного керівництва та вироблення загального стратегічного напрямку розвитку університету;

- здійснення успішних перемовин із представниками зовнішніх організацій, зокрема представниками бізнесу, організаціями-донорами та випускниками, щодо залучення додаткового фінансування;

- підтримка інновацій та підприємницької культури працівників та забезпечення підтримки інституційних досліджень в університеті;

- комунікативні навички та навички переконання академічного персоналу в необхідності змін.

Ректор та декани в американських університетах, як правило, повністю зосереджені на питаннях інновацій, управління та фінансового менеджменту.

Їхня діяльність є настільки складною, що не залишає часу ні для викладання, ні для дослідницької роботи. Такі керівники обирають для себе адміністративну кар'єру та переходять з однієї керівної посади на іншу, часто в різних університетах, не повертаючись до викладацької та наукової діяльності. На відміну від більшості європейських університетів, де керівні посади на університетському та факультетському рівні обіймають провідні професори, яких обирають відповідно до їхніх лідерських якостей. Вони, як правило, суміщають адміністративну роботу з викладанням і дослідженнями і частіше не мають спеціальних управлінських знань та навичок.

В багатьох університетах Великої Британії наявна практика затвердження на посаді деканів факультетів за рік до того, як вони приступають до роботи. Протягом відведеного року відібрані кандидати мають щомісяця відвідувати трьох- або п'ятиденні курси для вдосконалення своїх управлінських навичок.

Серед вищезазначеного хотілося б відмітити основні моменти, які можна застосувати при формуванні кадрової політики у вітчизняних університетах, а саме:

зменшення ролі формального навчання та сприяння саморозвитку працівника. Це буде більш ефективним з огляду на те, що у працівника зростатиме рівень особистої відповідальності. Також працівник буде більш ефективно навчатися, оскільки обирає траєкторію розвитку виходячи з власних професійних інтересів та краще оцінює власний потенціал.

розвиток тьюторських навичок у викладачів. Це позитивно відобразилося б на рівні та якості викладання, а також покращенню взаємовідносин між викладачем та студентами. Проте, перепорою при посиленні ролі тьюторства у вітчизняних університетах виступатиме саме усталена практика формалізованого викладання дисципліни та високий рівень завантаженості викладача.

впровадження практики курсів з розвитку управлінських навичок для вищого керівництва перед їх приступанням до роботи. Це сприятиме тому, що

людина, яка обійматиме керівну посаду, зможе посилити рівень теоретичних знань з управління, зможе побачити типові помилки в прийнятті управлінських рішень.

цікавим є приклад американських вишів, де керівництво закладу скоріше займається адміністративними завданнями, ніж приділяє увагу викладацькій чи дослідницькій роботі. Проте це може викликати різні думки у вітчизняних вишах, оскільки коли керівництво приходить саме з педагогічного складу, то краще і розуміє проблеми науково-педагогічних працівників. З одного боку, у керівництва буде більше часу на прийняття якісних управлінських рішень, а з іншого – буде погіршене розуміння саме викладацьких проблем, які є ключовими для закладу освіти.

3.2 Напрями удосконалення кадрової політики сучасного університету

Заклади вищої освіти також зазнають фундаментальних змін через глобальні зміни в економіці, на ринку праці, через зростаючу конкуренцію. Ці зміни пов'язані з новими обов'язками, що вимагають більшої управлінської та лідерської компетенції. Особливо змінюється відповідальність університету по відношенню до своїх співробітників - перехід від простого адміністрування до управління персоналом. Для того, щоб успішно адаптуватися до цих інституційних змін та стати більш конкурентоспроможними в складному середовищі, все більше та більше ЗВО приймають різні стратегії для кращого використання своїх людських ресурсів.

Розглянемо колесо людських ресурсів та можливість його реалізації в контексті кадрової політики закладу вищої освіти.

Відповідно до колеса людських ресурсів Маклагана, розвиток людських ресурсів включає три окремі функції: навчання та розвиток, організаційний розвиток та кар'єрний розвиток.

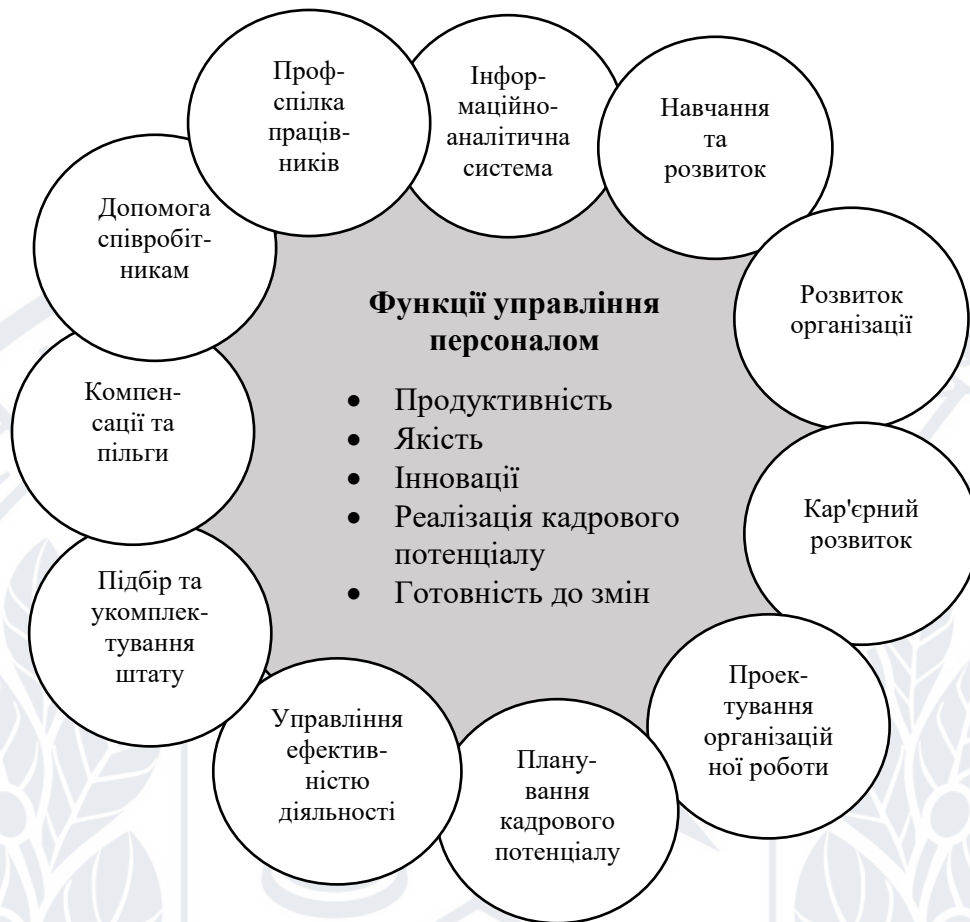


Рисунок 3.1 – Колесо людських ресурсів [84]

Виокремимо основні аспекти, які є важливими для працівника, яким варто приділити увагу при формуванні кадрової політики закладу вищої освіти.

До основних аспектів успішної кадрової політики університету відносяться:

Моральне та матеріальне стимулювання. Це є однією з найважливіших складових, оскільки за її відсутності всі інші заходи не будуть дієвими та не матимуть суттєвого ефекту на якість кадрової політики. І якщо питання морального стимулювання є вирішуваним, то матеріальне стимулювання реалізувати складно, враховуючи рівень фінансування державою сфери освіти в останні роки (з початком повномасштабного вторгнення ситуація лише загострюється і має тенденцію до погіршення).

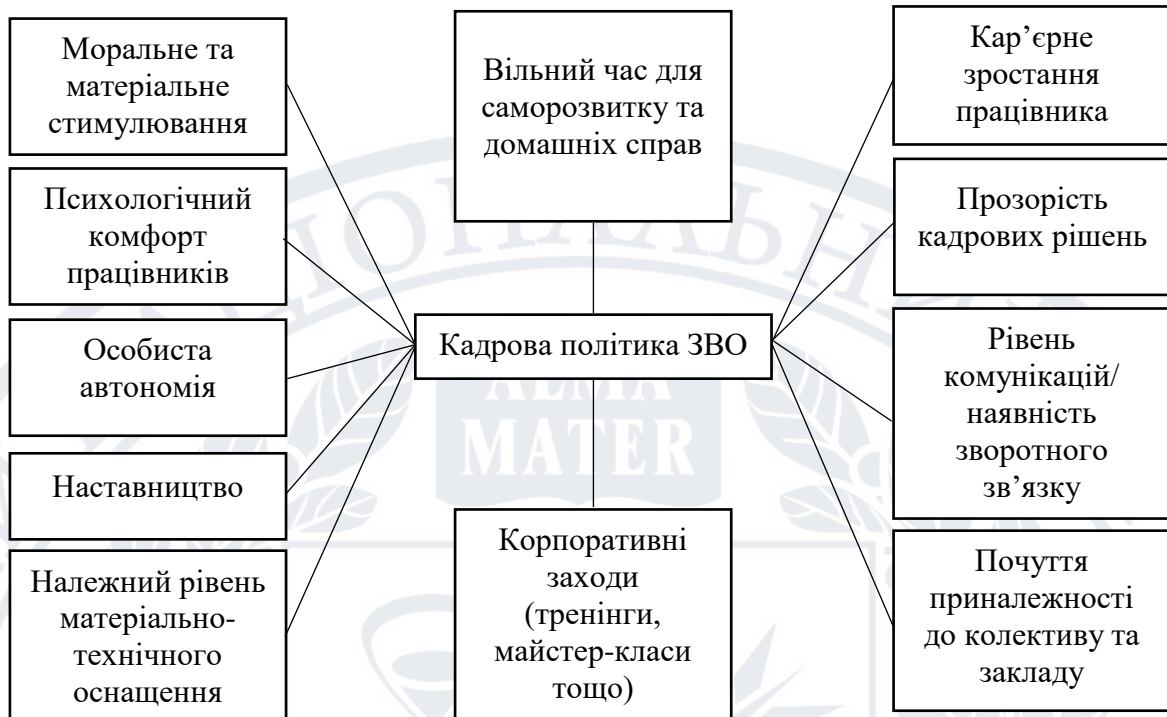


Рисунок 3.2 – Основні аспекти успішної кадрової політики університету

Психологічний комфорт. Даний аспект включає в себе відсутність тиску на працівника з боку керівництва, нормальні взаємовідносини в колективі, належне вирішення конфліктів.

Особиста автономія. Цей пункт включає в себе можливість кожним окремим співробітником приймати певні рішення в межах своїх повноважень.

Наставництво. Більшість працівників мають необхідність у людині, яка виступатиме якщо не «рольовою моделлю» у побудові кар'єри, то виступатиме прикладом, надаватиме певні поради, які сприятимуть розвитку як учасника робочого процесу.

Належний рівень матеріально-технічного оснащення. Мова йде в першу чергу про засоби для дистанційної роботи, які є актуальними на даний момент, а також якість Інтернет-зв'язку.

Кар'єрне зростання. Для значної частини людей важливим фактором є можливість будувати кар'єру горизонтально чи вертикально. Це говорить про

амбіційність, зацікавленість, прагнення до розвитку. Тому необхідно пропрацювати стратегії кар'єрного просування для працівників.

Прозорість кадрових рішень. Прийняття кадрових рішень найчастіше є складним процесом, який може викликати невдоволення та образи співробітників. Тому важливо зберігати певну інформаційну відкритість та надавати пояснення щодо прийнятих рішень.

Рівень комунікацій/наявність зворотного зв'язку. Відкрита комунікація є запорукою здорового клімату в колективі. Цей і попередній пункт досить сильно пов'язані між собою. Адже налагоджені канали комунікацій дозволяють уникати виникнення та розповсюдження пліток та іншої недостовірної інформації, які досить часто з'являються через недостатню поінформованість.

Вільний час для саморозвитку та домашніх справ. Все більше останнім часом можна почути про work-life balance, адже в час глобальної цифровізації важливо мати особистий час для розвитку, сім'ї, хобі, інших справ. Людина не може бути цілодобово занурена в робочі процеси, саме тому необхідно якісно відпочивати у вихідні та під час відпусток.

Почуття приналежності до колективу та закладу. Учаснику будь-якої спільноти, в тому числі робочої, важливо відчувати себе частиною цієї спільноти, не бути відокремленим, брати участь в житті цієї спільноти.

Наразі до основних викликів до формування кадрової політики університету можна віднести:

Військова агресія проти України;

Пандемія COVID-19 (на даний момент її вплив зменшився, проте поки не можна говорити, що дана проблема вже повністю не є актуальною);

Погіршення морального та фізичного стану працівників внаслідок проблем в країні та світі;

Постійне зменшення фінансування сфери освіти;

Внаслідок зменшення фінансування відбувається відтік кваліфікованих молодих кадрів, оскільки часто людина обирає для себе (особливо в умовах загальної економічної кризи) більш високооплачувану роботу;

Відтік потенційних абітурієнтів за кордон, що напряду впливатиме на фінансову спроможність університету реалізовувати успішну кадрову політику;

Погіршення якості пропонованих освітніх послуг внаслідок технічних проблем (неякісного Інтернету, поганого оснащення технічними засобами викладачів тощо).

Першочерговим питанням залишається низький рівень фінансового забезпечення, що негативно впливатиме на весь процес реалізації кадрової політики. Серед головних рекомендацій:

Приділення належної уваги психоемоційному стану працівників університету. Сюди включається як і оцінка настроїв працівників, проведення психологічних тренінгів із залученням кваліфікованих фахівців.

Приділення уваги технічному оснащенню працівників, сприяння отриманню нової якісної техніки, необхідної для роботи.

Налагодження якісного зворотного зв'язку керівництва університету з працівниками. Це можна проводити у вигляді щомісячних/щоквартальних опитувань рівня задоволеності працівника, створення форм для рекомендацій щодо оптимізації робочого процесу, де керівництво може дізнатися думку рядового співробітника.

Для більш якісного дослідження питання вдосконалення кадрової політики університету буде доцільним першочергове проведення систематичного моніторингу потреб працівників університету для розуміння їх настроїв, найбільш проблемних моментів в провадженні їхньої діяльності. Дане питання на даний момент є недостатньо вивченим та в переважній більшості університетів керівництво не приділяє належної уваги цьому питанню.

Анкета оцінки емоційного стану працівників університету

1. До якої категорії працівників Ви відноситеся?

- ☐ Адміністративно-управлінський персонал
- ☐ Науково-педагогічні працівники
- ☐ Навчально-допоміжний персонал

2. Як ви оцінюєте свій емоційний стан на даний момент?

- ☐ Відмінно
- ☐ Добре
- ☐ Задовільно
- ☐ Скоріше негативно
- ☐ Повністю негативно.

3. За десятибальною шкалою (де 10 – відмінно, 1 – повністю незадовільно) оцініть наступні аспекти, що пов'язані з виконанням посадових обов'язків:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Можливість добиратися до робочого місця										
Рівень якості Інтернет-зв'язку вдома (за віддаленої роботи)										
Рівень якості Інтернет-зв'язку в навчальних корпусах (за офлайн-роботи)										
Якість технічного забезпечення для віддаленої роботи (комп'ютер/ноутбук з можливістю підключення по відеозв'язку, якість мікрофону тощо)										
Якість технічного забезпечення в навчальних корпусах для офлайн-роботи (оснащення вашого структурного підрозділу якісною технікою – комп'ютери/ноутбуки/проектори/інша офісна техніка)										
Рівень та якість комунікації між структурними підрозділами										
Рівень зворотного зв'язку з безпосереднім керівником										
Належна матеріальна компенсація понаднормового часу/у вихідні дні										
Рівень якості розв'язання конфліктів в колективі										
Організація корпоративних заходів (тренінги, майстер-класи тощо)										
Прозорість кадрових рішень в університеті										
Можливості для саморозвитку в університеті										
Наявність вільного часу для особистих справ										

4. Які аспекти функціонування університету Ви вбачаєте найбільш проблемними? (відкрите питання) _____

Рисунок 3.3 – Анкета для оцінки емоційного стану працівників університету

Одним з заходів, що зміг би допомогти реалізувати моніторинговий скринінг може стати проведення спеціального опитування персоналу щодо емоційного стану та морально-психологічного клімату в колективі. Більш детально зміст анкети наведено на рисунку 3.3. Важливо відзначити, що дане анкетування проводитиметься для всіх категорій персоналу – не лише науково-педагогічних працівників, а й адміністративно-управлінського та навчально-допоміжного. Дана анкета матиме анонімний характер. Зазначене опитування доцільно проводити з частотою раз на квартал з обов'язковим аналізом змін результатів та стану працівників, особливо після реалізації заходів щодо удосконалення кадрової політики, як індикатор на задоволеність або незадоволеність персоналу університету впровадженими новаціями

Якщо говорити про розвиток персоналу університету, то цікавим було б впровадження в університетах чогось схожого на performance review (за прикладом ІТ-компаній). В цілому це є одним з системних методів підвищення продуктивності організації. Рев'ю представляє собою ретроспективний процес, який допомагає виявити слабкі та сильні місця в організації, вирішити нагальні питання. Під час рев'ю з керівництвом кожен співробітник організації розповідає про свої результати (частіше вимірювані), отримує рекомендації щодо покращення своєї діяльності – як у вигляді загальних рекомендацій, та і у конкретних діях. Тут співробітник може поділитися і особистими бажаннями щодо професійного зростання, напрямками, які хоче розвивати, та отримати допомогу та наставництво від керівника (залучення до відповідних заходів, проектів та завдань, отримання необхідної літератури для саморозвитку тощо). Впровадження performance review не лише сприятиме якісному розвитку працівника університету, а й допоможе керівництву розуміти своїх підлеглих та сприятиме налагодженню взаємовідносин працівника та керівництва. Важливо відзначити, що такі заходи пропонуються стосовно працівників всіх категорій.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічної політики університету, яка охоплює систему норм та правил, що дають змогу привести кадровий потенціал у відповідність із місією та цілями закладу. Основоположними принципами для досягнення місії, цілей та завдань кадрової політики університету, основна мета якої полягає в своєчасному оновленні та збереженні кількісного і якісного складу кадрового потенціалу, а також його вдосконалення відповідно до потреб організації та вимог чинного законодавства. Управління кадровою політикою є особливо важливою сферою діяльності в сучасних умовах високої конкуренції університетів, стрімкого науково-технічного прогресу, коли організаційні технології, методи, продукти, послуги застарівають надзвичайно швидко, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розвитку.

Кадрова політика лежить в основі ефективності функціонування університету, як і будь-якої іншої організації. Основними завданнями сучасної кадрової політики організації є наступне: раціональне використання потенціалу працівників закладу, створення відповідних умов працівникам для якісного виконання ними своїх трудових обов'язків, належне реагування на зовнішні виклики (пандемія COVID-19 та військова агресія проти України) тощо. Як і стратегію розвитку організації, кадрову політику розробляють з врахуванням внутрішніх ресурсів та традицій організації, можливостей та загроз, що існують у зовнішньому середовищі. Кадрова політика без сумніву є комплексним явищем. Розуміння накопиченого досвіду кадрових політик в умовах динамічного зовнішнього середовища та реорганізації внутрішньої структури університетів, безсумнівно, є важливим елементом аналізу. Основним завданням кадрової політики університету є створення необхідних умов, що стимулюватимуть викладачів до досягнення поставлених цілей і завдань. Кадрова політика сьогодні має бути заснована на розумінні важливості збереження, зміцнення та відтворення кадрового складу університету. Сучасна політика в галузі освіти має формуватися відповідно до

якісно нового підходу до визначення місця та ролі механізму підготовки кадрів університету в процесі соціально-економічних перетворень.

Особливий негативний вплив на сферу вищої освіти у 2022 році має військове вторгнення РФ на територію України. За різними оцінками було пошкоджено або зруйновано більше 50 закладів вищої освіти. Військові дії вплинули і на скорочення державних видатків на вищу освіту. Також, одним з ключових негативних наслідків є відтік частини працівників університетів за кордон, тобто мова йде про зниження кадрового потенціалу організації, тому важливим елементом кадрової політики наразі мають бути заходи з утримання працівників. Це стосується і працівників, які обирають приватні компанії на противагу університету.

Таким чином, кадрова політика університету, як і сфера освіти в цілому на тлі серйозних викликів потребує належного та своєчасного реагування на ситуацію та підвищення адаптивності до змін. Очевидним є те, що фінансове питання ускладнює реалізацію успішної кадрової політики на даний момент, проте необхідно приймати до уваги і проблеми, що не стосуються фінансових аспектів. Мова йде, наприклад, про збільшення лояльності керівництва до підлеглих, врахування людського фактору, необхідного часу на відпочинок для більш продуктивної роботи тощо.

Було проаналізовано відповіді 60 респондентів з різних університетів України щодо їх рівня задоволеності кадровою політикою їх закладу, визначено основні моменти, які потребують вдосконалення. Хоча й, безумовно, фінансування сфери освіти залишається недостатнім, що безпосередньо впливає на кадрову політику університету, велика кількість питань не залежить від матеріальної складової. Мова йде про моральну мотивацію, підтримку, наставництво з боку керівництва, психологічний комфорт в колективі, почуття приналежності працівника до колективу та університетської спільноти. Проте, дане питання в цілому є недостатньо дослідженим, оскільки найчастіше менеджмент університетів не приділяє суттєвої уваги фактичним потребам своїх працівників, їх бажанню до якісного

професійного та особистісного розвитку, а всі заходи з вдосконалення їх потенціалу зводяться лише до формалізованих заходів, що у підсумку викликає лише негативне відношення до керівництва. Буде доцільним першочергове приділення уваги виявленню фактичних потреб працівників, систематичний збір думок та побажань працівників щодо вдосконалення кадрової політики, оскільки проведення ефективних заходів передбачає саме наявність конкретної потреби. Бачення та розуміння наявних проблем в університеті створить підґрунтя для належного реагування та вирішення цих викликів. Варто відзначити, що пропонована оцінка потреб працівників стосується не виключно науково-педагогічних працівників, а й адміністративно-управлінського та навчально-допоміжного персоналу, тобто всіх категорій працівників університету.

Таким чином, якщо говорити про напрями вдосконалення кадрової політики, не пов'язані з матеріальною складовою першочергово, слід приділити увагу наступному:

налагодження взаємозв'язків між керівництвом та підлеглими,
регулярна оцінка емоційного стану працівників, прозорість кадрових рішень (створення відкритого конкурсу при прийнятті на посаду),
врахування потреби підлеглих в особистому часі,
сприяння їх саморозвитку тощо.

Якщо говорити про психологічну складову, то було б доцільно приділити увагу наступним заходам: тренінги з вигорання, психологічні тренінги, збільшення взаємопідтримки в колективі/підтримки з боку керівництва.

Реалізації вдосконалення кадрової політики сприятиме також поступове якісне перетворення університетської кадрової служби в повноцінний HR-відділ, який зможе проводити дані заходи. Тобто, перелічені завдання не покладатимуться виключно на деканів та завідувачів кафедр (якщо мова йде про факультети), оскільки вони паралельно з управлінням своїм підрозділом є

ще й викладачами (які часто вже виконують велику кількість завдань та мають достатньо обов'язків).

Звісно, необхідно враховувати, що все це є поступовим покроковим перетворенням, яке займе велику кількість часу, проте за підсумками сприятиме лише зростанню конкурентоспроможності університету та зростанню його привабливості як і роботодавця, так і закладу, що надає освітні послуги. Тобто, позитивно впливатиме в цілому на імідж університету на ринку праці та ринку освітніх послуг.

Сучасні підходи до управління корпоративними структурами ґрунтуються на необхідності максимального розкриття потенціалу людей, які в них працюють, коли персонал розглядається як ключовий фактор, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів організації. Як показує досвід компаній, інвестиції в персонал, створення умов для професійного зростання працівників і підвищення рівня їхньої самостійності дають швидку і високу віддачу на вкладені кошти. Управління системою розвитку персоналу набуває так само дедалі більшого практичного сенсу, воно розглядається як чинник підвищення конкурентоспроможності, довгострокового розвитку організації.

Підсумовуючи, потрібно зазначити, що кадрова політика університету має розглядати персонал університету як людський ресурс, здатний забезпечити конкурентні переваги та лідерські позиції за умови якісного планування та забезпечення його оптимального використання, системного розвитку. Персонал університету є носієм його корпоративної культури та цінностей і сприяє створенню довірчого ставлення громадськості до діяльності університету на регіональному, державному та міжнародному рівнях; людські ресурси мають розглядатися як нематеріальний актив, а витрати на персонал - як довгострокові інвестиції в розвиток університету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рязанов М. Р. Кадровий аспект забезпечення якості вищої освіти. Економіка та суспільство. Випуск 42 / 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1608/1545> (дата звернення 18.10.2022)
2. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) (II частина). Ю. Скиба, Г. Чорнойван, О. Жабенко, О. Ярошенко, О. Отич, С. Мельник; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2021. 122 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potential-univ_2021-122p.pdf (дата звернення 18.10.2022)
3. Пашов Р. І. Формування кадрового потенціалу системи вищої освіти в Україні. Сучасні проблеми управління: діалектика централізації та децентралізації. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 10 грудня 2015 р. Укладачі А.А. Мельниченко, І.В. Виселко. К.: ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2015. 186с. URL: <https://drive.google.com/open?id=0B1hOxGZbypeeS0xiZW1USmFfRkU> (дата звернення 18.10.2022)
4. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Гринюка Романа Федоровича про роботу колективу Університету за період 01.01.2021–31.12.2021 рр. та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса.
5. Звіт ректора ДонНУ імені Василя Стуса Гринюка Романа Федоровича про роботу колективу Університету за період 01.01.2020–31.12.2020 рр. та перспективні завдання розвитку Донецького національного університету імені Василя Стуса.
6. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Економіка і організація управління • № 1 (33) 2019. С. 15-20 URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7061/7090> (дата звернення 21.10.2022)

7. Хміль Ф.І. Управління персоналом. К.: Видавничий центр «Академія», 2006. 487 с.
8. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2015. С. 33-39.
9. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
10. Віханський О.І. Управління персоналом сучасної організації. М.: Проспект, 2011. 528 с.
11. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.
12. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу; навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 312 с.
13. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
15. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. К. : Професіонал, 2006. 576 с.
16. Волкова Н.В., Красноштан Ж.А. Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. 2019. С. 40-42 URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/343/355> (дата звернення 14.09.2022)
17. Редька О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. № 1 (78). с. 139-147
18. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

19. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
20. Головкова Л. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства. Держава та регіони, 2008. № 5. С. 33-39
21. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка та управління: науково-практичний журнал, 2007. №3. С. 48-53
22. Баранов Д., Садова Н. Сучасні відділи кадрів та можливість їх інтеграції в HR-департаменти. Праця і закон, 2009. № 8. С. 8-11
23. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2. Т. 1. С. 42-50
24. Матвєєнко Н.В. Кадрова політика вищих навчальних закладів щодо підбору персоналу. Актуальні проблеми економіки, 2008. № 9. С. 123-126
25. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпекоорієнтованого управління персоналом організації. Modern Economics. 2020. № 24(2020). С. 75-80. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-12).
26. Про затвердження Кадрової політики Українського католицького університету. URL: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/Kadrova-polityka-Ukrayinskogo-katolytskogo-universytetu.pdf> (дата звернення 31.10.2022)
27. Резван О.О. Проблеми стратегічного менеджменту сучасного університету в аспекті кадрової політики Педагогіка Та Психологія, 57, 2017. С. 157-165. <https://doi.org/10.5281/zenodo.843311>
28. Кадрова політика Національного університету охорони здоров'я URL: <https://nuozu.edu.ua/zagruzka/PologKadrPol.pdf> (дата звернення 04.10.2022)

29. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка, випуск 4, 2018. С. 231-238. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vzuk_2018_4_31 (дата звернення 02.11.2022)
30. Філіна С.В., Пономаренко Н.С. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою. С. 697-700. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17161/1/Filina%20697-700.pdf> (дата звернення 12.10.2022)
31. Державна кадрова політика в системі вищої освіти: гендерний аспект (на прикладі Львівської області). URL: <https://cutt.ly/31O7PEj> (дата звернення 15.10.2022)
32. Кадрова політика університету (Поліський національний університет). URL: <https://cutt.ly/z1O7Xmv> (дата звернення 06.10.2022)
33. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) (II частина). Ю. Скиба, Г. Чорнойван, О. Жабенко, О. Ярошенко, О. Отич, С. Мельник; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2021. 122 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potential-univ_2021-122p.pdf (дата звернення 06.10.2022)
34. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. URL: <https://cutt.ly/61O7MKP> (дата звернення 26.10.2022)
35. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. Демографія та соціальна економіка. 2013. № 1. С. 78-88

36. Безрук В., Петракова К. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44. С.140-145
37. Бутенко І.А., Курносова А.В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки України. 2014. № 3. С. 7-11
38. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С. 55-64
39. Воскобійник С.Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. 2015. Т. 17, № 4. С.214-218
40. Гавкалова Н.Л., Кайнова Т.В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
41. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
42. Гасюк Л.М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5. С. 155-159
43. Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11(2). С. 26-30
44. Глебова А.О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. Молодий вчений. 2015. № 12 (27). С.159-164
45. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

46. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1. С. 148-155
47. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 194-198
48. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип.1. Ч.1. С.80-82
49. Дробиш Л.В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. №3(59). С.287-291
50. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133. С. 65-71
51. Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип.13. С.259-263.
52. Єкімова О.О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. Маріуполь, 2012. Вип. 1, Т. 3. С. 260-264
53. Кавтиш О.П., Максимішина О.В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2015. №16. С. 160-166
54. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. Економіка та держава. 2015. № 12. С. 84-88
55. Коцалап С.О., Уласевич В.Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2013. № 8. С. 67-71

56. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. №3. С.355-359
57. Лисак В.Ю. Передумови та чинники плинності кадрів і шляхи їх подолання. Подільський державний аграрно-технічний університет: збірник наукових праць. Кам'янець-Подільський: 2009. Т.3. С. 404-406
58. Лук'янихіна О.А., Лук'янихін В.О., Кіясова І.О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. Вісник Сумського державного університету. 2008. №1. С.26-33
59. Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
60. Мартиненко В.П., Руденко Н.В. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка, 2014. №4
61. Марченко В.М., Продун М.Ю. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. №14. С. 205-209
62. Мельничук О.П., Сурікова І.А. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. №4 (49). С.78-81
63. Минчинська І.В., Дерев'янка В.М. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. 2013. Т.14. №3. С. 148-161
64. Мирвода С.І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 105-109
65. Мізерна Т.В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі. Вісник Хмельницького національного університету, 2015. № 4(2). С. 74-80
66. Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні, 2012. №12(139). С. 234-237

67. Олійник О.С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. Журнал науковий огляд. 2016. №5(26). С. 1-17
68. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
69. Прядко В.В., Пірен М.І. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3. С. 78-84
70. Семчук Ж., Шургот Б. Кадрова політика як основа організаційної культури. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2013. Вип. 10. С. 18-21
71. Совершенна І.О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. № 1. С. 31-41
72. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис – XXI, 2012. №3-4. С.66-70
73. Терещенко Н.М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект. Наукові праці МАУП. 2015. Вип.45(2). С. 31-37
74. Ткачук Г. Ю., Савіцький В.В. Еволюція засад управління людським капіталом. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2014. Вип. 3. С. 369-377
75. Удовенко Т.С., Невмержицька С.М. Формування ефективної кадрової політики на підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. №3. С. 125-127
76. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. Економіка та суспільство. 2017. №13. С. 768-771

77. Хондока В.А., Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №20. С. 440-443

78. Хромушина Л.А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. Наукові записки Національного університету «Острозька-академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2022. № 25(53). С. 49-55

79. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення Економіка і суспільство, 2017. Вип. 9. С. 712-715

80. Інформаційні матеріали до звіту ректора члена-кореспондента НАН України, професора Володимира Мельника на конференції трудового колективу Львівського національного університету імені Івана Франка 9 грудня 2021 року. URL: <https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/04/rektors-report-2021.pdf> (дата звернення 16.10.2022)

81. Узагальнюючий звіт ректора Сумського державного університету Василя Карпуші. Підсумки діяльності СумДУ у 2021 р. та основні завдання на 2022 р.

82. Звіт ректора Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича про роботу за 2021 р. (на конференції трудового колективу 21 грудня 2021 р.). URL: <https://drive.google.com/file/d/1OkUhhOt-9ub5bDjetXh4Mlfs9G29sH8A/view?usp=sharing> (дата звернення 11.10.2022)

83. Natalie Nestorowicz and Joo-Hyun Park. Human Resource Development in Higher Education. URL: <https://cutt.ly/H1PukeF> (дата звернення 01.10.2022)



