



ПЕДАГОГІЧНИЙ ПЕРСОНАЛ

УДК 37.011.31(100)

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Євгенія Чернишова

У статті досліджено світовий досвід розвитку ВНЗ у контексті інноваційного розвитку кадрового потенціалу, вплив зовнішніх і внутрішніх імперативів на його розвиток, реалізацію наукових підходів до означеної проблеми, особливості професійної підготовки персоналу на прикладі розвинутих країн (Японії, США, Німеччини та інших європейських держав) тощо.

Ключові слова: кадровий потенціал, навчальні заклади системи ППО, професорсько-викладацький склад, корпоративні університети.

Стратегія європейської інтеграції є ключовим засобом втілення у життя фундаментальних національних інтересів і розв'язання завдань реформування соціальної та економічної систем, що зумовлює потребу приведення національних євроінтеграційних планів у відповідність з новими реаліями. Нині у світі формується новий погляд на фактори економічного зростання. Досвід розвинених країн показав, що основа стійкого економічного зростання забезпечується рівнем розвитку і динамізмом інноваційної сфери і відбувається на базі використання знань та інновацій як найважливіших економічних ресурсів, ініціатором яких є людина.

Високий динамізм змін, глобалізаційні процеси, непередбачуваність майбутнього, інтенсивне зростання високотехнологічних виробництв і комунікацій, людської мобільності – усе це позначається на якості життя у кожній країні. Сучасний стан розвитку теорії і практики освіти характеризується пошуком шляхів актуального й прогнозованого реагування на виклики часу. До найважливіших світових тенденцій, що визначають зовнішні впливи на розвиток національної системи освіти, належить усебічна глобалізація життя, що спрямовує світовий розвиток у напрямі формування єдиного простору, де без перешкод рухаються інформація, капітали, товари, послуги і люди. Зовнішніми та внутрішніми імперативами, що спричиняють вплив на розвиток національного кадрового потенціалу і зумовлюють потребу в новому імпульсі розвитку освітньої сфери в умовах її відкритості, здатному забезпечити стабільність та ефективність її розвитку, є:

- світова глобалізація та розвиток інформаційних технологій;
 - трансформаційні процеси в українському суспільстві;
 - загроза макроекономічній стабільності національної економіки;
 - особливості формування національної інноваційної системи освіти тощо.
-
-



Загальновідомо, що вагомий вплив на соціальний розвиток суспільства має кадровий потенціал системи вищої освіти, та його частина, що здійснює професійну діяльність, надаючи високоякісні освітні послуги. Функціонування національної системи вищої освіти, зокрема системи професійної педагогічної освіти, на сучасному етапі розвитку суспільства пов'язане з професіоналізацією й конкурентоспроможністю фахівців на ринку праці, а також із безперервною (упродовж життя) освітою дорослих на принципах єдності з урахуванням її формальної, додаткової та стихійної складових. Виступаючи осередком інтелектуальних ресурсів суспільства, кадровий потенціал науково-педагогічної сфери забезпечує конкурентоспроможність державного освітнього сектора та визначає місце держави на світовому глобалізованому ринку освітніх послуг. Це особливо простежується в контексті розгляду євроінтеграційних Болонського і Копенгагенського процесів, Лісабонської стратегії створення європейських просторів вищої освіти та наукових досліджень. Тому одним із стратегічних завдань національного суспільного розвитку, на нашу думку, є формування й ефективне використання кадрового потенціалу системи ППО через гармонізацію основних параметрів науково-педагогічної сфери з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду розвитку освітніх процесів.

Проблеми міжнародної діяльності вищих навчальних закладів та вироблення підходів до формування концепції розвитку міжнародного співробітництва розглядають такі українські автори, як О. Базиль, Я. Болюбаш, В. Грищак, В. Кремень, В. Луговий, Л. Пуховська, С. Соколов, О. Співаковський, М. Степко та ін. На актуальності питань співробітництва університетів із зарубіжними організаціями, фондами, грантодавцями наголошують І. Мінгазутдінов, Т. Подобєдова, О. Шнирков, С. Шмельова. Незважаючи на те, що за останнє десятиліття відбулися значні зміни у вищій школі, які спричинили реформування системи вищої освіти України відповідно до міжнародних стандартів і норм, важливим сьогодні залишається розкриття тих можливостей, які допомагають сучасному університету інтегруватися до світового освітнього простору через розвиток власного кадрового потенціалу.

Дослідження формування кадрового потенціалу освітньої галузі в умовах трансформації українського суспільства свідчить про те, що нині реалізація наукових підходів до означеної проблеми відіграє дедалі більшу роль у розв'язанні сучасних проблем і завдань суспільства. На наш погляд, це пов'язано з переходом розвинутих країн на новий рівень розвитку, що характеризується інтелектуалізацією технологій професійної діяльності людини в усіх сферах її продуктивної діяльності. Провідні країни вже давно розглядають науку, передусім, як стратегічну сферу, від результативності функціонування якої залежатиме, чи втримається держава в авангарді світової економіки. Для системи вищої освіти це означає постійне оновлення спектра освітніх послуг, технологій їх вироблення, підвищення якості кадрових ресурсів та збільшення продуктивності їх професійної діяльності. Означені процеси вимагають формування нового стилю мислення і методів професійної діяльності науково-педагогічних працівників, а також систематичного оцінювання результатів наукових досліджень у цій сфері [2; 3].

Результати дослідження особливостей розвитку кадрового потенціалу



навчальних закладів свідчать про те, що пряме перенесення досвіду інноваційного розвитку інших країн на вітчизняний ґрунт, некритичне ставлення до порад іноземних спеціалістів та організацій і копіювання підходів до розвитку означених процесів є безперспективними. Національні ВНЗ мають спиратися переважно на власні інтелектуальні ресурси. Не виправдовують себе й надмірні сподівання розвитку кадрового потенціалу системи вищої освіти тільки завдяки міжнародному співробітництву в цій сфері, адже воно сприяє прискоренню економічного зростання та подоланню технологічного відставання тільки за умови використання результатів міжнародного співробітництва для створення власного високорозвиненого кадрового потенціалу й досягнення конкурентоспроможності на світових ринках освітніх послуг. Ми вважаємо, що недоречним є і тотальне запозичення форм і методів кадрової роботи у закордонних навчальних закладів, які ніколи не поставлять Україну в один ряд із провідними країнами світу. Проте доречним може стати досвід розвинутих країн у напрямі підвищення якості професійної діяльності науково-педагогічних працівників у сфері вищої освіти через розвиток її кадрового потенціалу. За цих умов оптимальним підходом до формування кадрового потенціалу навчальних закладів системи ППО є така стратегія їх розвитку, за якої досягається інтеграція результатів дослідження фундаментальної та прикладної наук з використанням власного кадрового потенціалу і залученням позитивного закордонного досвіду [1].

Державна політика у сфері вищої освіти в Україні спрямована на реформування освітньої галузі на національних традиціях з урахуванням світових освітніх тенденцій з метою забезпечення всебічного розвитку людини як найвищої цінності суспільства, розквіту її таланту, підвищення її освітнього рівня [3; 7]. Тому ефективна система формування національного кадрового потенціалу вищих навчальних закладів, як один із напрямів їх інноваційного розвитку, має базуватися як на суспільній потребі цього напрямку розвитку, з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду.

Світовий досвід розвитку навчальних закладів системи вищої освіти є актуальним для системи ППО з погляду побудови моделі інноваційного розвитку її кадрового потенціалу. При цьому слід звернути увагу саме на їх організаційний розвиток, який є системою цілеспрямованих заходів, спрямованих на адаптацію до вимог зовнішнього і внутрішнього середовищ професійної діяльності науково-педагогічних працівників через удосконалення внутрішніх взаємин. Зовнішні чинники організаційного розвитку, на нашу думку, пов'язані зі змінами міжнародного середовища діяльності ВНЗ, підвищенням вимог споживачів освітніх послуг, змінами національних і міжнародних правових актів тощо. Внутрішні чинники, що стримують розвиток, це застарілі елементи менеджменту (структури, процедури, стилі та функції керівництва, рівень професійних знань і навичок персоналу). За цих умов підвищеної уваги заслуговують складові організаційних змін (стратегії, структури, персонал, технології, послуги та продукти професійної діяльності тощо).

Загальновідомо, що аналіз закордонного досвіду й вироблення рекомендацій можуть здійснюватися на різних рівнях, з урахуванням: узагальнених цілей; концептуальних ідей; методів і технологій; приватних



методик та окремих методичних прийомів. Відповідно до визначених рівнів може бути здійснено і його перенесення з однієї системи в іншу. У контексті нашого дослідження аналіз зарубіжного досвіду доцільно проводити з позицій виконання завдань, які відображають сучасні тенденції в освіті, тобто аналізувати базові цілі й установки, концептуальні ідеї, педагогічні технології й методики, що формують нові моделі освіти, орієнтовані на ефективне використання кадрових технологій у ВНЗ.

Результати дослідження зарубіжного досвіду формування кадрового потенціалу навчальних закладів свідчать, що нині найважливішим інструментом, що забезпечує їх стабільність, є високий рівень професійної підготовки персоналу відповідно до поточних і перспективних вимог зовнішнього (економічна політика держави, законодавство, нові конкуренти) й внутрішнього (реструктуризація, технологічні зміни, стратегії й організаційна структура) середовищ професійної діяльності. Більшість з навчальних закладів відчуває потребу підготовки науково-педагогічних працівників до професійної діяльності в нових умовах. Нові організаційні стратегії вимагають внесення істотних змін у навчання професійно-викладацького персоналу ВНЗ – ключового елементу процесу формування кадрового потенціалу цих навчальних закладів. Тому в умовах швидкого старіння професійних компетенцій, розвиток кадрового потенціалу вищих навчальних закладів через планомірне підвищення кваліфікації своїх працівників є одним з найважливіших факторів їх успішного розвитку.

Означений напрям розвитку, зокрема, детермінував дослідження закордонного досвіду професійної підготовки персоналу на прикладі розвинутих країн (Японії, США та інших європейських держав); вивчення національних особливостей розвитку кадрового потенціалу навчальних закладів системи вищої освіти в контексті використання іноземних навчальних методик; визначення перспективи впровадження закордонного досвіду розвитку кадрового потенціалу ВНЗ через підготовку персоналу на прикладі формування корпоративних університетів. Так, уже в 60-ті роки ХХ ст. такі країни, як Японія та США, зрозуміли, що слід увести систему перспективного програмно-цільового планування розвитку науки, технологій та економіки в напрямі ефективного формування кадрового потенціалу [8; 13]. У розвитку і використанні кадрового потенціалу японські освітні структури реалізують кадрову політику в напрямі здобуття працівниками професійного досвіду й високого рівня знань, що відповідають цілям та інтересам саме цієї структури. Наприклад, у США аналогічні структури шукають фахівців, знання й досвід яких може бути використаний у будь-якій іншій структурі цього виду професійної діяльності. Деякі дослідники не вважають, що такий підхід є винятково японським досягненням, наголошуючи при цьому, що тією чи іншою мірою застосовується він і в інших розвинених країнах. Проте всі згодні з тим, що саме в Японії цей підхід найефективніше розвивається.

Система довічного наймання (довгострокова гарантія зайнятості), як фактор стабілізації й розвитку кадрового потенціалу, поширена в Японії (від 35 % до 50 % працівників). Система припускає наймання працівника одразу ж після закінчення ним навчального закладу й неформальне, тобто юридично неоформлене, збереження за ним місця в структурі аж до обов'язкового виходу



на пенсію. За сприятливого для структури стану справ на ринку послуг і праці пенсійний вік працівників може бути підвищено, але співробітники пенсійного віку переводяться на нижчі оклади. Відповідно до психології довічного наймання працівник не перебігає з однієї структури до іншої. Структура піклується про працівника впродовж усього його життя й не може легко перервати союз із ним. Якщо ж сам працівник залишає компанію або його звільняють, це серйозно позначається на його подальшій кар'єрі.

Істотним аспектом формування кадрового потенціалу є корпоративне професійне навчання. Програма навчання розрахована іноді на кілька років і включає не тільки широку професійну підготовку, й вивчення історії, цілей, принципів діяльності організації (іноді використовуються методи релігійного тренінгу). Головним завданням японської системи професійної підготовки й навчання персоналу є перетворення знання окремого працівника на колективне знання. Практично всі оцінки зводяться до того, що подібна система дуже ефективна, і її використання має практичне значення для розвитку й удосконалення як окремого працівника, так і системи в цілому [4].

Т. Матрусова відзначає, що професійна підготовка й безперервне навчання персоналу в Японії – це не тільки й не стільки перенавчання працівників у зв'язку зі «старінням» їхньої кваліфікації, скільки планований процес систематичного підвищення кваліфікації й переходу від простих до більше складних професій, від вузької спеціалізації до розгалуженої. Цей процес планується й здійснюється з урахуванням стратегічних прогнозів розвитку, визначення індивідуальних потреб працівників, результатів проведення постійного моніторингу відповідності професійно-кваліфікаційного складу працівників з основними цілями й завданнями організації [4].

Досвід професійної підготовки й навчання свідчить про те, що найчастіше застосовується метод PDCA. Відповідно до цього методу, у працівників у процесі роботи виробляються навички періодично виконувати чотири необхідних дії: планування (Plan); виконання (Do); перевірка (Check); оцінювання результату (Act) через аналіз виявлених відхилень та їх причин [5]. З урахуванням рівня професійної підготовки й безперервного навчання персоналу широко застосовується система ротації, що передбачає плавне переміщення працівника на різні ділянки роботи. Ротація й просування працівника часто густо відбуваються одночасно.

Реалізація такого підходу, на нашу думку, забезпечує більш ефективне використання кадрових ресурсів, надаючи відповідним структурам кадрову інформацію для схвалення обґрунтованих управлінських рішень для підвищення ефективності професійної діяльності працівників. Тому вивчення й застосування зарубіжного досвіду розвитку кадрового потенціалу як освітньої галузі, так і врахування вищезгаданих підходів до розв'язання проблеми формування людських ресурсів як складової кадрового менеджменту розвинених країн, є актуальним і доцільним в умовах розвитку цих процесів у навчальних закладах системи ППО. Водночас зарубіжний досвід керування персоналом актуальний для національної системи ППО з погляду побудови моделі інноваційного розвитку її кадрового потенціалу.

В еволюції теорії й практики зарубіжного кадрового менеджменту можна



виділити фази, пов'язані з адаптацією як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів у кадровій роботі, що вплинуло на характер кадрової політики – вона стала більш активною й цілеспрямованою. Революційні зміни в кадровій роботі викликані застосуванням після Другої світової війни ідей системного підходу в менеджменті. Становлення системного менеджменту зумовило виникнення принципово нової технології кадрового менеджменту – керування людськими ресурсами. Цю технологію було інкорпоровано в систему стратегічного менеджменту, і функція керування персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб. Загальновизнано, що найкращий світовий досвід інноваційного розвитку кадрового потенціалу накопичили японські організації, які мають найвищі у світі продуктивність праці та якість інноваційних продуктів, яким належить лідерство у впровадженні високих технологій. Такий інноваційний розвиток кадрового потенціалу організацій вплинув на розвиток освітніх систем і технологій у цій країні [4].

Для національної системи вищої освіти вельми цікавий є досвід розвитку освітніх систем, в основі якого покладено принцип людського потенціалу (принцип розвитку). Цей принцип припускає висування на перший план реальні можливості працівника виявити й розвинути свої здібності. При цьому працівник одержує від власної професійної діяльності задоволення, оскільки він повністю включається в мету діяльності організації, розуміє всю складність власної професійної діяльності, приділяє увагу самоврядуванню й самоконтролю, володіє всією повнотою інформації, відчуває власну значущість і відповідальність. Із застосуванням принципу розвитку досить легко реалізуються функції професійної підготовки й навчання персоналу ВНЗ (приведення у відповідність професійно-кваліфікаційного складу науково-педагогічних працівників із цілями й завданнями закладу, швидка й легка адаптація нових працівників, безперервний їх розвиток і посадове підвищення).

Таблиця 1

Специфіка формування кадрового потенціалу

№	Специфічні риси	Суттєві ознаки
1	Організаційні принципи діяльності освітніх структур	<ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на ринок освітніх послуг; – безперервне впровадження нововведень; – зорієнтованість на свідоме переконання працівників; – увага до взаємозв'язку професійних функцій; – орієнтація на довгостроковий розвиток.
2	Особливості мобілізації людських ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – довічний найм, оплата праці відповідно до вислуги років, вплив профспілки, внутрішній ринок робочої сили, навчання, часта ротація, системи колективної діяльності, корпоративне соціальне забезпечення, системи спільних консультацій, контроль якості, обмін інформацією, часті контакти й схвалення рішень на основі принципу консенсусу; – особливості контролю та концентрація в руках рядових працівників, «орієнтованість на процес».



3	Основні риси управління професійною діяльністю	<ul style="list-style-type: none">– гнучкість розподілу робіт і ротація працівників;– мобільність і довгостроковість навчання;– використання механізмів, що зацікавлюють працівників у результатах їхньої праці;– гнучка організація системи матеріального стимулювання та дисципліна;– орієнтація на розвиток кадрового потенціалу;– застосування бюрократичної системи (повага статусу керівника, колективізм, раціоналізація, знеособленість і справедливість, традиції, культурні особливості далекосхідного регіону тощо).
---	--	--

До основних факторів, що визначають престиж освітньої структури, діяльність яких спрямована на надання освітніх послуг, належить її правовий статус, корпоративна філософія (щирість, гармонія, співробітництво, внесок у поліпшення життя суспільства), сфера надання послуг, контрольована частка освітнього ринку послуг, доступ до зовнішніх фінансових джерел, можливості залучення людських ресурсів з високим потенціалом. Від престижу освітньої структури значною мірою залежить визнання й статус працівника в суспільстві [7; 13]. Так, специфікою формування кадрового потенціалу ВНЗ в Японії в контексті їх престижності є чинні організаційні принципи, особливості мобілізації людських ресурсів, основні риси управління розвитком професійною діяльністю. У суспільній свідомості кожного японця професійна діяльність рівноцінна особистісному життю і власному розвитку, оскільки індивідуальне виживання його розвиток залежать від рівня розвитку структури, в якій він працює. Під час відбору претендентів на вакантні посади багато часу витрачається на неформальну оцінку професійних здібностей працівника, який одержує підвищення не раніше ніж через два-три роки. При цьому він знає, що якість його професійної діяльності визначає розвиток його кар'єри. За цих умов серед важливих факторів стимулювання та мобілізації активної позиції працівників є система спільних консультацій. Реалізація такого підходу, на нашу думку, забезпечує швидку й спокійну адаптацію працівників до оновлених умов професійної діяльності.

Цікавим було вивчення зарубіжного досвіду функціонування структурних кадрових підрозділів, аналогічних таким, що реалізують кадрові технології в національних навчальних закладах. Так, кадрові технології впроваджуються двома структурними підрозділами (відділами), які за своїми функціями не мають точних аналогів, а саме:

- відділом загальних питань, що займається юридичними питаннями, внутрішніми і зовнішніми відносинами (партнерами, державними установами, торговельними асоціаціями й родинними компаніями, документацією тощо);
- відділом кадрів і керування персоналом (підрозділ керування персоналом структурно відокремлюється, коли організація досягає певного розміру).

Набір, навчання персоналу, його просування, проведення дисциплінарних заходів стягнення й звільнення, вирішення питань, пов'язаних з оплатою та умовами праці, соціальними виплатами, а також трудовими



відносинами – прерогатива відділу керування персоналом (керівники підрозділів можуть вносити свої пропозиції, з ними консультуються до ухвалення рішення). Перебуваючи в постійному контакті з іншими відділами й знаючи їх щорічні потреби, відділ керування персоналом прогнозує розвиток кадрового потенціалу, передбачувані витрати на оплату праці, висуває власні пропозиції щодо набору персоналу, його навчання, вікової структури й соціальних витрат.

Крім визначених законом соціальних благ (страховки через хворобу, безробіття й нещасний випадок на виробництві) і пенсій за віком, існує безліч інших соціальних програм. Житло й гуртожитки, можливості для відпочинку й розваг, культурні програми, кредити на житлове будівництво, субсидії на обіди й покупки в магазинах – усі ці програми централізовано здійснює відділ керування персоналом. Крім того, до кола розв'язуваних ним проблем входять питання соціальних виплат, облаштуваності працівника тощо. Збереження вікової структури персоналу й чинна система оплати праці є важливими чинниками організаційного динамізму, здатності до новаторства (у фінансових звітах вказують середній вік працівників).

Отже, розвиток кадрового потенціалу в Японії, на нашу думку, забезпечують: чинна система добору й розміщення персоналу (відділення процедур наймання від розміщення персоналу), ротація та мобільність персоналу, обмін передовим досвідом і налагодження міжособистісних комунікацій, розвинена система підготовки й підвищення кваліфікації кадрів, активізація самопідготовки в процесі професійної діяльності й наставництво, система матеріального й морального стимулювання. Очевидно, що японський стиль керування розвитком кадрового потенціалу в деяких рисах близький до общинного світогляду, до традицій сприйняття працівниками професійної діяльності як життя великої родини. Тому його можна використовувати, одержуючи значимі результати як в організаційному, так і в соціальному плані.

Водночас розвиток кадрового потенціалу в напрямі керування людськими ресурсами в США опирається на широку дослідницьку базу, консультативну допомогу, розвинену управлінську інфраструктуру. Цей сучасний підхід до означених процесів характеризується:

- значним розширенням змісту, форм і методів роботи з персоналом;
- підвищенням професійного рівня працівників відділів кадрів і служб керування людськими ресурсами;
- розробленням сучасних засобів реалізації кадрових технологій;
- застосуванням інноваційних технологій кадрової роботи.

Традиційно в США кадрова робота зосереджена в підрозділах з трудових відносин, в обов'язки яких входять переговори із профспілками, забезпечення вимог трудових контрактів, організація наймання працівників, оформлення особистих справ, реєстрація й виконання рішень лінійних керівників з кадрових питань тощо. Цим функції кадрових служб стосовно персоналу вичерпуються. Існують переважно автономні системи керування людськими ресурсами, розмежування функціоналу яких відбиває юридичні розходження між двома категоріями персоналу, що існують у трудовому законодавстві США, визначаючись загальними соціально-економічними факторами.



Найбільш комплексний і різноманітний характер мають системи роботи з управлінським персоналом вищого рівня організаційної ієрархії, а також середнього рівня. У сучасних системах керування персоналом особливе значення надається планомірній підготовці керівників на вищі посади, особливо ретельному відбору претендентів на ці посади. Деякі організації виділили у своїй організаційній структурі штабні служби, що забезпечують на строго індивідуальній основі вивчення питань, які стосуються планування підготовки, просування, заміщення управлінського персоналу вищого рівня. За цих умов ефективніше використовують психологію працівника, спонукаючи в ньому дороге для кожного американця «почуття переможця», виховують повагу до традиції й на їх основі формують основні ціннісні установки.

За умови врахування висновків урядової комісії з кадрових питань (США, 2010 р.) нами було узагальнено основні тенденції розвитку практики керування людськими ресурсами в цій країні, а саме:

- зростання чисельності керівних кадрів, висококваліфікованих працівників, учених, що викликає структурні зрушення в кадрових службах (переміщення персоналу до інформаційних служб);
- формування ядра компетентних високооплачуваних працівників;
- зростання індивідуальної відповідальності виконавців;
- зацікавленість керівників у підвищенні рівня компетенції працівників;
- формування структури організації з урахуванням стратегії її розвитку;
- зростання обсягу інвестицій у людину тощо.

На професійну підготовку, навчання й перенавчання своїх працівників американські організації витрачають чималі фінансові, матеріальні, тимчасові, людські ресурси. Так, запорука успіху функціонування та розвитку ВНЗ багато в чому визначається підвищенням рівня знань студентів, індивідуального й групового інтелектуального потенціалу цих закладів. В основі організації професійної підготовки, навчання та підвищення кваліфікації навчальних закладів лежать три принципи, а саме: безперервність професійної підготовки й навчання кадрового складу (персоналу); практична спрямованість професійної підготовки й навчання персоналу; використання активних методів навчання персоналу тощо [6].

Розуміння й прийняття людини як особистості, забезпечення комфортних умов її професійної діяльності є одними з основних визначальних компонентів у досягненні успішності в діяльності організації, ключовим фактором підвищення її конкурентоспроможності. Саме тому останнім часом для проведення професійної підготовки й здійснення безперервного навчання працівників широко використовується позитивний досвід японських навчальних закладів в організації корпоративних університетів і запровадження гуртків якості. В «американських гуртках якості» основними напрямками навчання персоналу є техніка, технологія, економіка й організація професійної діяльності, принципи й методи контролю якості, практика групового пошуку вирішення проблем, що виникають [9; 11].

Якщо в США професійній підготовці й навчанню персоналу



приділяється більше уваги в організаціях, які мають значну кількість персоналу, то в європейських країнах ця тенденція спостерігається для малих структур. Так, служби з керування персоналом у Німеччині посідають одне з провідних місць у керівному апараті державних організацій. Робота із загального керування персоналом проводиться спеціальними службами, чисельність яких залежить від числа зайнятих: на 130–150 занять – один працівник кадрової служби. У загальній структурі цих служб особливо виділяється підрозділ, що забезпечує комплектування керівних кадрів, чисельність якого останнім часом має тенденцію до збільшення. Діяльність цих підрозділів має таке спрямування:

- формування кадрового потенціалу організації;
- розроблення заходів стимулювання професійної діяльності працівників і націленості їх на високопродуктивну й ефективну діяльність;
- забезпечення безперервного навчання й підвищення рівня професійної підготовки всіх працівників [12].

В європейських країнах корпорації, великі компанії й університети створюють свої корпоративні навчальні центри, де поряд із професійною підготовкою здійснюється подальший супровід процесів розвитку персоналу. Професійна підготовка й навчання персоналу в європейській практиці має переважно системний, безперервний характер. Це підтверджується тим, що постійно відбувається моніторинг потреб у професійній підготовці й планування подальшого використання вже навченого персоналу. Переважно це здійснюється через курси підвищення кваліфікації, консультації та тренінги для керівників і фахівців [10; 11]. Водночас неприпустимою є абстрактна діяльність з керування персоналом. Факторами, які попереджають таку ситуацію, є державне регулювання, ринкові умови, оновлені кадрові технології, відносини із профспілками, мета і стратегія діяльності організації, її структура, принципи керування, особистісні характеристики персоналу (колективність у розв'язанні загальних проблем і завдань; відповідність знання й здатності працівників завданням; урахування потреб працівників; справедливість в оцінюванні результатів професійної діяльності працівників тощо). Також система функціонує і в навчальних закладах.

Незважаючи на специфіку керування персоналом у кожному навчальному закладі, в Німеччині існують приблизно однакові системи роботи з кадрами й системи оплати праці працівників та управлінського персоналу. Діяльність з керування персоналом вважається однією з основних функцій керівництва закладом. На керівні посади вибирають фахівців зі своїх рядів (проте з метою виключення родинних зв'язків звертаються до зовнішнього оточення). Одним з основних факторів при підборі керівників є вміння працювати з людьми й розбиратися в них. Так, оцінні аркуші професійної діяльності за всі роки роботи зберігаються в особистій справі кожного працівника, і їх зміст є таємницею [11].

Система атестації персоналу, як процедура розвитку кадрового потенціалу європейських країн, базується на програмі *Investors in People*. Ця програма реалізована під егідою Британської конфедерації промисловців і



Британського конгресу тред-юніонів у 1991 р. (аналог цієї міжнародної атестаційної програми персоналу – американська програма HR Innovations). Усі стандарти, поділені на чотири групи, визначають ефективність діяльності організації за такими напрямками: зобов'язання щодо навчання співробітників; наявність програм навчання; реалізація програм навчання; оцінювання ефективності навчання персоналу. Участь у подібних програмах дає змогу не тільки значно підвищити ефективність HR-служби з розвитку кадрового потенціалу організації, а й підвищити привабливість організації для потенційних працівників та інвесторів.

Недоліки практики формування й розвитку кадрового потенціалу російських навчальних закладів часто пов'язані з тим, що їх HR-служби перебувають на етапі становлення. Крім того, такими закладами нерідко використовується західний досвід розвитку кадрового потенціалу без урахування національних особливостей функціонування російських навчальних закладів (вимог ринків праці і послуг, специфіки діяльності тощо). Так, організована система професійної підготовки персоналу в освітніх корпоративних центрах дуже схожа на ефективний американський досвід керування професійною компетенцією персоналу. На нашу думку, доцільніше розробляти власні програми навчання в корпоративних університетах, де можна опиратися на чинні корпоративні норми й традиції.

Водночас не можна одразу відмовлятися від наявних підходів і методів формування кадрового потенціалу ВНЗ, які були сформовані як в радянський період на теренах РСФСР, так і в розвинутих країнах зарубіжжя. Так, оптимізувати діяльність національної системи підготовки персоналу, на нашу думку, доцільно запозиченням позитивного досвіду роботи корпоративних університетів США, Японії, Німеччини (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація методів розвитку кадрового потенціалу

Підхід до розвитку кадрового потенціалу	Захід щодо реалізації розвитку кадрового потенціалу
Професійно-кваліфікаційний	<ul style="list-style-type: none">• створення умов швидкої професійної адаптації;• перепідготовка персоналу;• навчання впродовж професійної діяльності• випробування на посаді, стажування тощо.
Освітній	<ul style="list-style-type: none">• навчання працівників;• використання Learning managing system;• створення корпоративного університету;• проведення навчально-тематичних та методологічних семінарів, конференцій, тренінгів тощо.
Психологічний	<ul style="list-style-type: none">• публічне визнання значущості працівника,• організація психологічної підтримки персоналу;• розвиток елементів корпоративної культури;• дотримання комфортних умов праці;• урахування вікових особливостей працівника.
Особистісно-ціннісний	<ul style="list-style-type: none">• керування кар'єрою;• розвиток системи пільг і компенсацій;



	<ul style="list-style-type: none"> • стимулювання мотиваційних процесів; • створення прозорої системи оцінювання; • створення позитивного іміджу організації тощо.
Інтелектуально-творчий	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення умов творчого підходу; • сприяння розвитку інтелектуального потенціалу; • формування творчої складової працівника; • власне усвідомлення концепції Я-розвитку.
Інноваційний	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення програм розвитку персоналу; • раціональна ротація персоналу; • проведення конкурсів проєктів; • підтримка професійно доцільних пропозицій; • створення проєктних груп.
Поведінковий	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток соціальної інфраструктури; • розроблення програм соціального захисту; • забезпечення комфортних умов адаптації; • упровадження кодексу поведінки тощо.

Отже, узагальнення позитивного зарубіжного досвіду розвитку кадрового потенціалу дало підстави для виявлення напрямів і підходів формування кадрового потенціалу навчальних закладів системи ППО, а саме:

- більше уваги приділяти навчанню персоналу та створенню корпоративних університетів, шкіл новаторства повернення наставництва;
- виявляти резерви творчого розвитку персоналу навчальних закладів;
- удосконалювати якісні характеристики персоналу, що особливо важливо в умовах мінімізації витрат на персонал;
- розвивати персонал як особистісну складову корпоративної культури;
- поширювати сертифікацію кадрової роботи.

Аналіз практичного зарубіжного досвіду розвитку кадрового потенціалу в освітній сфері дав змогу виділити важливі, на нашу думку, напрями діяльності зарубіжних кадрових служб, зокрема: визначення пріоритетів стратегічних цілей розвитку навчального закладу; врахування специфіки надання освітніх послуг з урахуванням філософії професійної діяльності; класифікувати й унормувати вимоги до рівня професійної кваліфікації та особистих якостей працівників; формування високого рівня корпоративної культури; виявлення особливостей територіального ринку праці тощо.

Список використаних джерел:

1. Ашон Т. П. Інноваційна діяльність в Україні в контексті міжнародного науково-технічного співробітництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні відносини» / Т. П. Ашон. – Донецьк, 2006. – 20 с.
2. Біла книга національної освіти України / Т. Ф. Алексеєнко, В. М. Аніщенко, Г. О. Балл [та ін.] ; за заг. ред. акад. В. Г. Кременя ; НАПН України. – К. : Інформ. системи, 2010. – 342 с.
3. Луговий В. І. Світовий досвід професіоналізації освіти: концептуальні засади і практична реалізація / Луговий В. // Педагогіка і психологія. – 2010. – № 2(67). – С. 5–22.
4. Матрусова Т. Н. Внутрифирменная подготовка кадров в Японии / Т. Н. Матрусова // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 5.
5. Науково-освітній потенціал нації: погляд у XXI століття : в 3 кн. / авт. кол.: В. Литвин (кер.), В. Андрущенко, А. Гуржій [та ін.] – К. : Навч. книга, 2004. – Кн. 1: Пріоритет інтелекту. – 2004. – 638 с.
6. Оболенский С. Є. Менеджмент в корпорации «Хьюлетт – Паккард» / С. Є. Оболенский //



- Управление персоналом. – 2008. – № 10.
7. Пуховська Л. П. Розвиток цінностей педагогів у контексті Євроінтеграції / Л. П. Пуховська, О. С. Стісаренко, Л. П. Стіцар. – К., 2010. – 138 с.
 8. Чернишова Є. Формування інформаційно-комунікаційного освітнього середовища університету. / Є. Чернишова // Збірник наукових праць «Вісник післядипломної освіти». – К., 2009. – Вип. 12. – С. 152–159.
 9. Шакуров А. Р. Аутсорсинг корпоративного університета: будуще професійного образования сегодня / А. Р Шакуров, Д. С. Щетинина // *Alma mater (Вестник высшей школы)*. – 2009. – № 3.
 10. Усенко Е. Д. Корпоративный университет как механизм развития компании / Е. Д. Ксенко // *Путеводитель предпринимателя*. – 2008. – № II.
 11. Уэйн Дж. П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.expo.trainings.ru/conference/archive.
 12. Bache Ian. The Europeanization of Higher Education / Bache Ian. // *Journal of Common Market Studies*. – Volume 44. – Number 2. – June 2006. – P. 231–248.
 13. *Communication from the Commission. The new Generation of the Community Education and Training Programmes after 2006*, Brussels, 9.3.2004. COM (2004) 156 final.
-
-