

РОЗДІЛ І. ПРОБЛЕМИ ПОРІВНЯЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ

УДК 378.093(438):005

Ірина Андрощук

ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

НАПН України м. Київ

ORCID ID 0000-0002-3557-793X

DOI 10.24139/2312-5993/2018.05/003-012

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УНІВЕРСИТЕТІВ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА

Метою наукової розвідки є аналіз стратегічного управління кадровим потенціалом університетів Республіки Польща у співвідношенні з загальною стратегією розвитку університетів.

Для досягнення поставленої мети і розв'язання поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз, зіставлення, індукція та дедукція, систематизація й узагальнення, проблемно-прогностичний метод.

У результаті здійсненого дослідження визначено рівні стратегій, з'ясовано сутність стратегічного управління кадровим потенціалом і описано односторонні й двосторонні її взаємозв'язки із загальною стратегією розвитку, розглянуто три площини стратегічного управління кадровим потенціалом.

Практичне значення дослідження полягає у прикладній реалізації теоретичних та методологічних напрацювань, викладених у даній розвідці, у практичний процес здійснення стратегічного управління кадровим потенціалом як українських, так і польських університетів.

Аналізуючи наукові джерела та стратегії розвитку польських університетів, проводячи інтерв'ювання з керівниками структурних підрозділів та викладачами, дійшли висновку, що стратегічне управління кадровим потенціалом в університетах Польщі частіше відбувається на основі загальної стратегії розвитку, ураховуючи довготермінову мету й організаційну структуру університету.

У подальших наукових розвідках досліджуватимемо проблему побудови індивідуальних стратегій розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща.

Ключові слова: кадровий потенціал, кадрові ресурси, стратегія організації, стратегія розвитку університету, стратегічне управління.

Постановка проблеми. Відсутність стабільності протягом останніх десятиліть на ринку освітніх послуг Республіки Польща, реформи в галузі вищої освіти вимагають підвищення конкурентоздатності університетів, створення таких стратегій розвитку, які давали б результати на дальшу перспективу й були мотивуючими для абітурієнтів, які обирали би навчальний заклад, що піклується про рівень надання освітніх послуг, про створення можливості проходити практику в найкращих закладах Польщі та Європи, отримувати подвійні дипломи, брати участь у програмах обміну студентів

різних країн. Звідси виникає потреба створення стратегії, яка б передбачала професійний розвиток кадрового персоналу, що такі послуги надає. Тому, окрім стратегії розвитку університету, керівництво навчального закладу має створювати функціональні стратегії, серед яких значну роль відіграє стратегія розвитку кадрового персоналу, яка сприяє ефективному використанню людського капіталу. Зазначимо, що при цьому має відбуватися мотивація викладача до розвитку з метою досягнення найвищого рівня професіоналізму і водночас найбільш віддаленої стратегічної мети університету.

Аналіз статистичних даних про рівень безробіття та міграції населення Республіки Польща свідчить про те, що молоді особи, які не знайшли роботи після отримання дипломів про вищу освіту, виїжджають до інших країн – Німеччини, США, Швеції. Викладачі кафедр менеджменту зазначають в інтерв'ю про те, що неповне навантаження й невисока заробітна плата спричиняють потребу роботи за сумісництвом (як в інших університетах, так і в фірмах та установах).

Така ситуація є результатом переважання стратегій розвитку над функціональними стратегіями в польських університетах. Тому, на думку польських науковців, досить актуальною є стратегія, яка базується на засобах – resource based strategy (Griffin, s. 233).

Аналіз актуальних досліджень дає змогу зробити висновок, що проблеми стратегічного управління та стратегій розвитку є предметом уваги іноземних науковців: M. Armstrong, G. Maniak, J. Bugaj, M. Kostera, O. Lundy, A. Cowling, але немає комплексного дослідження, у якому би здійснювався аналіз співвідношення стратегічного управління розвитку персоналу зі стратегією розвитку університету.

Виходячи з вищезазначеного, **метою статті** є аналіз теорії та методології здійснення стратегічного управління при формуванні кадрових стратегій, із особливим аналізом та представленням їх значної ролі при формуванні й реалізації стратегій розвитку університетів.

Методи дослідження: для досягнення поставленої мети і розв'язання поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналіз документів, наукових джерел із метою вивчення стану розробленості проблеми; зіставлення – для порівняння поглядів різних науковців та менеджерів на досліджувану проблему; індукції та дедукції, систематизації й узагальнення – для виділення спільного і відмінного у стратегіях розвитку та стратегіях розвитку кадрового потенціалу; проблемно-прогностичний – для науково обґрунтованого впровадження результатів дослідження у практику вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління – комплексний постійний процес управління, налаштований на формулювання і впровадження результативних стратегій, які сприяють досягненню

найвищого рівня взаєморозуміння організації та її оточення, а також досягненню стратегічних цілей.

Стратегії організацій та установ мають завдання протистояти несприятливим зовнішнім чинникам і створити можливість використання таких факторів і впливів, які б позитивно впливали на розвиток організації, ефективність результатів її діяльності, на розвиток кадрового потенціалу, який її обслуговує.

Розроблена стратегія повинна мати адаптаційний характер і використовувати всі наявні ресурси. Перед розробленням стратегії необхідно вивчити існуючий стан речей, організацій (установ)-конкурентів із метою виділення істотних позитивних складників, які відрізняють дану організацію і є базовою їх властивістю.

Польські науковці стратегію організації пропонують розглядати на трьох рівнях (табл. 1).

Таблиця 1

Три рівні стратегій організації

№ п/п	Рівень стратегії	Ключові питання
1.	Загальна стратегія організації (corporate strategy)	Якими видами діяльності має займатися наша організація?
2.	Конкурентна стратегія (business strategy)	На яких ринках і в яких сегментах повинна конкурувати організація? Якими результатами має конкурувати організація? Яким чином організація може досягнути конкурентної переваги?
3.	Функціональна стратегія – маркетингова, персональна (funkcjonal strategy)	Інтерпретація даного персоналу в реалізації стратегії конкуренції

Джерело: Maniak, G. (2003). *Polityka personalna firmy – strategia funkcjonalna czy uwarunkowanie strategii rozwoju. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 367, 127.

У теорії менеджменту представлені різні моделі стратегічного управління. Реалізація стратегії, на думку зарубіжних науковців, має призвести до позитивної зміни організації й результатів її діяльності і врахування таких елементів: структура університету; використання засобів (передусім, людських); рівень кваліфікації менеджерів; культура університету в цілому і культура кожного працівника; рівень заробітної плати та способи мотивації працівників; типи і стилі керівництва; політика університету, функції, розпорядження (Lundy, Cowling, s. 46–49).

Умова ефективної діяльності університету – це інтеграція загальної стратегії розвитку зі стратегією розвитку людських ресурсів. Незважаючи на кілька принципових причин, які ускладнюють їх інтеграцію, необхідно усвідомлювати наявність базових речей, які потрібно враховувати при створенні вищезазначених стратегій. До них належать місія університету,

цінності, традиції та культура, професійний рівень ректора та керівників усіх структурних підрозділів, філософія і культура управління кадрами.

Для здійснення кореляції між основною стратегією розвитку університету та стратегією розвитку людських ресурсів необхідно враховувати потреби навчального закладу і згідно з цим змінювати організаційну структуру. Польські науковці зазначають, що стратегічне управління людськими ресурсами вважається найважливішим чинником, який допомагає відповісти на виклики зовнішніх впливів (економічні, культурні, політичні), а також на поведінкові зміни й очікування працівників.

Стратегічне управління персоналом охоплює рішення, які стосуються працівників, що скеровують їх діяльність на довгу перспективу та мають основне значення для реалізації цілей фірми, які підтримують її діяльність з метою отримання нею конкурентних переваг (Armstrong, s. 56).

У багатьох установах, організаціях, фірмах формулювання персональної стратегії є інтегральною частиною формулювання загальної стратегії розвитку. З одного боку, персональна стратегія може визначити напрям розвитку організації, маючи в собі стратегічну конкурентну перевагу. З іншого боку, кадрова система, подібно до структури організації, має бути скомпонована таким чином, щоб максимально уможливити реалізацію стратегії. У зв'язку з цим у стратегічному підході до управління персоналом в університеті акцент ставиться на: трактування працівників як активу організації (основного капіталу); урахування впливу оточення, з огляду на конкурентність і зовнішній ринок праці; діяльність у дальшій перспективі; зв'язок із загальною стратегією розвитку університету та її цінності; урахування можливостей і особливостей кожного працівника, а не лише керівників структурних підрозділів.

Персональна стратегія розвитку може мати різні рівні співвідношень із загальною стратегією університету. Адміністративні співвідношення з'являються тоді, коли кадрова діяльність, яка стосується адміністрування у сфері працевлаштування, без стратегічної перспективи (досить часто є так, що особи, які займаються кадрами, не проінформовані про стратегічні, кадрові та загальні цілі організації). Односторонні співвідношення з'являються тоді, коли діяльність у сфері управління кадрами підпорядкована реалізації загальної стратегії. У такому співвідношенні головна роль відводиться загальній стратегії розвитку, а управління кадровим потенціалом розглядається як один із багатьох напрямів, що виникають із загальної стратегії (тобто кадрова стратегія виступає однією з багатьох функціональних стратегій).

Існують також двосторонні співвідношення між загальною і персональною стратегіями. При цьому управління працівниками університету впливає як на формулювання, так і на впровадження стратегії розвитку закладу. Ефективне використання кадрового потенціалу можливе тоді, коли університет опрацює послідовну кадрову політику, що базується на розумінні працівником конкретних вимог і очікувань як керівництва, так студентів і

суспільства до переліку та рівня його компетентностей, прав і обов'язків, а також інформації щодо управління персоналу, яке принесе результат закладу вищої освіти на конкурентному ринку.

Довготермінові цілі та принципи на площині управління людськими ресурсами можуть ініціюватися найвищим керівництвом, а за їх реалізацію та результативність мають відповідати керівники нижчих щаблів. Кадрова стратегія не може спиратися на загальні формулювання. Щоб покращити якість управління кадровим потенціалом, потрібно здійснити зміни в середині організації, які стосуються поведінки працівників, відношення до власного розвитку та до розвитку організації. Тому стратегічне управління кадровим потенціалом розглядатимемо в трьох площинах:

- 1) функціональній: яка полягає на виокремленні функцій, що реалізуються в межах цієї площини;
- 2) інструментальній: у межах якої окреслюються і створюються відповідні інструменти (техніки) для реалізації функцій;
- 3) інституційній, яка полягає на створенні відповідної організаційної структури.

Щоб максимально співвіднести персональну стратегію із прийнятою загальною стратегією розвитку університету, потрібно підібрати відповідні інструменти реалізації персональної функції. Ті університети, які приймають за свою стратегічну ціль здобуття позиції лідера, повинні так підібрати елементи персональної системи, щоб вони сприяли розвиткові продуктивності праці.

Університети, які зорієнтовані на конкуренцію щодо високого рівня підготовки випускників, при доборі елементів персональної системи керуються абсолютно іншою логікою. Основними цілями в даному випадку є відбір і стимулювання до розвитку креативних, ініціативних викладачів, які переживають за реноме і рейтинг університету, а відповідно й за високий рівень надання освітніх послуг і рівень підготовки випускників.

Загальну відповідність персональної стратегії до стратегії розвитку університету представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Елементи персональної системи і тип стратегії університету

Тип загальної стратегії	Добір елементів персональної системи
Стратегія лідера	1. Планування: періоди короткотерміновий і середньотерміновий, сталий розвиток поточних потреб і кадрових пропозицій, кількісний підхід, використання зовнішнього ринку праці. 2. Кадрова політика: вертикальні кар'єрні стежки, швидкі аванси, зовнішній ринок праці, суворе селекціонування при наборі, а також відбір за критеріями продуктивності й ефективності праці. 3. Оцінка: концентрація на результатах, відносна шкала оцінок, короткий період оцінювання.

	4. Стимулювання і покарання: поєднання нагород із реалізацією цілей, нагороди, пов'язані з кар'єрою, грошові нагороди, виявлення професійного вигорання, деградації, у результаті чого відбувається звільнення. 5. Розвиток: спеціальне навчання – підвищення кваліфікації: короткотермінові курси, самонавчання, менторство, коучінг
Стратегія диференціації	1. Планування: довготермінове, акцент на якість кадрового персоналу. 2. Кадрова політика: більше альтернативних кар'єр, горизонтальні кар'єрні стежки, групова робота – довготривале і безпечне працевлаштування. 3. Оцінка: короткотермінове та довготермінове оцінювання праці, загальні критерії, преміювання за активність, абсолютна шкала оцінок. 4. Стимулювання й покарання: професійний розвиток як нагорода, винагороди за активність і лояльність до розвитку університету. 5. Розвиток: загальне і спеціалізоване навчання, багато засобів на розвиток організації, інтенсивні інвестиції в розвиток персоналу

Опрацювання власне на основі джерела: Kostera, M. (1997). *Zarządzanie personelem*. PWE, Warszawa, (ss. 38–39).

Основним завданням є сформулювати стратегічні цілі, які допоможуть досягнути основну стратегічну мету. Для цього потрібно визначити пріоритети університету; цілі та плани, зіставити їх із завданнями та можливостями в площині кадрового потенціалу. У таблиці 3 представлено основні стратегічні цілі університету та зіставлено їх із завданнями в управлінні кадровими ресурсами.

Таблиця 3

Стратегічні цілі університету та завдання в управлінні кадровими ресурсами

Стратегічні цілі університету	Завдання в управлінні кадровими ресурсами
Яка місія нашого університету?	Які кадри потребуємо для виконання місії організації?
Чи наша система цінностей відповідає місії? Що можемо сказати про культуру нашого університету?	Як можна здійснити необхідні зміни?
Які існують ключові проблеми, перед якими стоїть наш університет?	Як ці питання можуть вплинути на структури, персональні системи й вимоги, що ставляться перед працівниками?
Які фактори впливають на реалізацію сформульованої місії?	Якою мірою успіх організації залежить від якості, мотивації, поведінки і ставлення до виконання обов'язків працівників?

Опрацювання власне на основі джерела: Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Як пропонує Гражина Маняк, основні техніки і дії, пов'язані з людським потенціалом, які охоплюють такі сфери, як конкурсний набір, управління виконанням роботи, управління заробітною платою, навчання й особистісний

розвиток, належать до економічної стратегії розвитку організації, яка будується на трьох рівнях (Maniak, 2003, s. 132 – 133).

1. *Стратегічний*, на якому звертається увага на спільний простір між організацією, оточенням; пріоритетною площиною зацікавлення є університет як суцільна організація. У площині управління кадровими ресурсами на цьому рівні потрібно виокремити:

а) планування наступності, спрямоване на формування резерву на керівні посади;

б) планування кадрових ресурсів, тобто прогнозування структури кадрових потреб;

в) управління завданнями: окреслення функціональних обов'язків кожного працівника і створення мотиваційних та стимуляційних систем із метою отримання найкращих результатів працівників;

г) управління оплатою праці – створення системи ефективною оплати праці, а також ідентифікація типів оплати праці, які повинні бути пов'язані з досягненням довготермінових цілей;

д) навчання і розвиток – створення загального плану розвитку організації з метою зацікавлення майбутніх працівників.

2. *Керівний (тактичний)*, який передбачає вдосконалення політики, практики та систем, які стосуються кадрового потенціалу організації. Політика розвитку і стратегічні плани, які стосуються управління кадровим потенціалом, перекладаються на конкретні системи (прийняття на роботу й селекціювання кадрів, оплати праці, стимулювання та мотивування працівників).

3. *Операційний*, досить істотний у концепції управління кадровим потенціалом. На даному рівні засоби, сконструйовані на тактичному рівні, використовуються для управління людськими ресурсами організації.

Аналіз наукових джерел дає змогу виділити чотири стратегічні підходи до розвитку працівників (Pocztowski, 2007, s. 275–276):

1) ситуативний (у разі необхідності);

2) процесний (запланований процес, який передбачений діяльністю організації);

3) вибіркового (скерований на конкретних працівників);

4) контрактний (реагування на потреби розвитку, зовнішні потреби ринку).

Якщо їх співвідносити із професійним розвитком викладачів польських університетів, то ситуативний або вибіркового підходи стосуються якоїсь передбачуваної події, яка суттєво пов'язана зі стратегією професійного розвитку. Найчастіше вони можуть бути пов'язані з підготовкою до акредитації або покращення якості надання освітніх послуг окремими викладачами.

Процесний підхід може виникати в загальній стратегії університету й охоплювати організаційну діяльність, яка підтримує професійний розвиток викладачів.

Контрактний підхід може використовуватися у випадку реалізації спецкурсу, конкретної дисципліни, проведення навчань, тренінгів із запрошенням конкретних осіб – експертів або високопрофесійних фахівців. Усі вищезгадані підходи, які сприяють професійному розвитку викладача, сприяють також організаційному розвитку університету.

У результаті здійсненого дослідження визначено рівні стратегій, з'ясовано сутність стратегічного управління кадровим потенціалом і описано односторонні та двосторонні її взаємозв'язки із загальною стратегією розвитку університету, розглянуто три площини стратегічного управління кадровим потенціалом.

Практичне значення дослідження полягає у прикладній реалізації теоретичних та методологічних напрацювань, викладених у даній розвідці, у практичний процес здійснення стратегічного управління кадровим потенціалом як українських, так і польських університетів.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Підсумовуючи, можемо ствердити, що діяльність, яка відбувається в межах персональної стратегії, виходить за рамки класичної функції управління персоналом і у взаємозв'язку із загальною стратегією університету охоплює:

1) моделювання структури університету – реструктуризація, зміна організації праці згідно з вимогами запланованої діяльності закладу;

2) творення традиції (культури університету) – вплив на поведінку працівників за допомогою відбору відповідних кадрів, оцінку діяльності, мотивування та розвиток працівників, формулювання місії університету, так, щоб викладачі розуміли її значимість, підтримували її та брали участь у її реалізації;

3) створення клімату активної участі викладачів за допомогою написання проектів та освітніх програм, які мають на меті повнішу ідентифікацію працівників із місією фірми;

4) еластичність – створення умов до найширшого використання потенціалу працівників, а також стимулювання викладачів до дальшого навчання, самоосвіти і професійного розвитку;

5) збільшення площини мотивації новими інструментами – окрім традиційних до суспільних потреб викладачів, завдяки створенню відчуття потрібності, значимості і співучасті в розв'язанні завдань університету;

6) добір та селекція – пристосування кадрового потенціалу до потреб і вимог університету, які змінюються;

7) розвиток кадрового потенціалу – організація навчання, курсів, заохочення викладачів до участі в міжнародних проектах, грантах; адаптація програм навчання викладачів до потреб університету й самих учасників;

8) оцінка результатів діяльності – опрацювання і впровадження систем, які конкретно окреслюють стандарти результатів та діяльності на кожному організаційному рівні університету;

9) формування відповідних стосунків викладач – завідувач кафедри, розвиток атмосфери співпраці й прямування до спільної мети – підвищення рейтингу кафедри та університету завдяки будуванню позитивного клімату та демократичного стилю управління.

Дана наукова розвідка не вичерпує всіх аспектів порушеної проблеми, але дає відповіді на запитання, чим відрізняється стратегічне управління від стратегії управління та який існує взаємозв'язок між стратегією управління розвитком університету та стратегією розвитку кадрового потенціалу.

У подальших наукових розвідках досліджуватимемо проблему побудови індивідуальних стратегій розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща.

ЛІТЕРАТУРА

1. Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
2. Griffin, R. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa.
3. Kostera, M. (1997). *Zarządzanie personelem*. PWE, Warszawa.
4. Lundy, O., Cowling, A. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
5. Maniak, G. (2003). Polityka personalna firmy – strategia funkcjonalna czy uwarunkowanie strategii rozwoju. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 367, 125–138.
6. Poczowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*.

РЕЗЮМЕ

Андрощук Ирина. Стратегическое управление кадровым потенциалом университетов Республики Польша.

Целью научной публикации является анализ стратегического управления кадровым потенциалом университетов Республики Польша в соотношении с общей стратегией развития университетов.

Для достижения поставленной цели и решения поставленных задач использован комплекс общенаучных и специальных методов исследования: анализ, сопоставление, индукция и дедукция, систематизация и обобщение, проблемно-прогностический метод.

В результате проведенного исследования определены уровни стратегий, выяснена сущность стратегического управления кадровым потенциалом и описаны односторонние и двусторонние ее взаимосвязи с общей стратегией развития, рассмотрены три измерения стратегического управления кадровым потенциалом.

Практическое значение исследования заключается в прикладной реализации теоретических и методологических наработок, изложенных в данной публикации в практический процесс осуществления стратегического управления кадровым потенциалом как украинских, так и польских университетов.

Анализируя научные источники и стратегии развития польских университетов, проводя интервьюирование с руководителями структурных подразделений и преподавателями, мы пришли к выводу, что стратегическое управление кадровым потенциалом в университетах Польши чаще происходит на основе общей стратегии развития, учитывая долгосрочную цель и организационную структуру университета.

В дальнейших научных исследованиях будет рассмотрена проблема построения индивидуальных стратегий развития преподавателей кафедр менеджмента университетов Республики Польша.

Ключевые слова: кадровый потенциал, кадровые ресурсы, стратегия организации, стратегия развития университета, стратегическое управление.

SUMMARY

Androshchuk Iryna. Strategic talent management of the universities in the Republic of Poland.

The purpose of the study is to analyze the strategic management of the human resources potential of the universities in the Republic of Poland in relation to the general strategy of a university development.

A complex of general scientific and special research methods was used to achieve the set goal and to solve the problems: analysis of documents, scientific sources with the purpose of studying the state of problem development; comparison – to compare the views of different scholars and managers on the matter under investigation; induction and deduction, systematization and generalization – to distinguish common and distinctive features in development strategies and human resource development strategies; problem-prognostic one – for scientifically grounded research results introduction into higher education practice.

As a result of the conducted research the levels of strategies are determined, the essence of strategic talent management is clarified, and one-sided and bilateral constraints with the general development strategy are described, three areas of strategic personnel management are considered: functional; instrumental; institutional, as well as four strategic approaches for staff development: situational; process; selective and contractual.

The practical value of the study is to apply the theoretical and methodological developments outlined in this research into the practical process of executing strategic talent management of both Ukrainian and Polish universities.

Having analyzed scientific sources and strategies for the development of Polish universities, conducted interviews with the heads of structural units and teachers it was concluded that strategic talent management in Polish universities tends to be based on a general development strategy taking into account the long-term goal and the organizational structure of the university.

The problem of building up individual strategies will be explored for the teacher development within the departments of management in the universities of the Republic of Poland in further studies.

Key words: human potential, human resources, strategy of organization, university development strategy, strategic management.