

РОЗДІЛ 4. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ:
МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ НА ПОСАДІDEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT POTENTIAL OF UNIVERSITIES
OF UKRAINE: THE MECHANISM OF ADAPTATION IN THE POSITION

Статтю присвячено обґрунтуванню механізму адаптації у розвитку управлінського потенціалу університетів, а саме у процесі формування контингенту управлінського персоналу університетів України.

Управлінська діяльність починається із призначення особи на керівну посаду. Відповідно до реалій нашої країни, новопризначені керівники переважно не мають досвіду управлінської діяльності. Тому змушені набувати його самостійно, безпосередньо у процесі діяльності. На полегшення цього спрямовані, визначені нормативно-правовими документами, організаційні заходи: запровадження інституту радника керівника закладу вищої освіти, яким може бути особа, яка вийшла на пенсію з посади керівника закладу вищої освіти; встановлення обов'язкового підвищення кваліфікації для осіб, вперше призначених на управлінські посади, протягом двох перших років роботи. Проте, такі заходи, на нашу думку, не сприяють повноцінній адаптації працівників.

Механізм адаптації має визначені цілі, реалізується на основі принципів комплексності, системності, відкритості, об'єктивності та охоплює чотири етапи (діагностичний, орієнтації, функціонування, заключний). Це дозволить у повній мірі забезпечити процес входження керівника на посаду та визначити програму його подальшого професійного розвитку.

За результатом дослідження виявлено, що механізм адаптації працівників досить широко застосовується в установах, організаціях та на підприємствах у різних сферах господарювання, окрім сфери освіти. Тому, в університетах, особливо в теперішніх умовах війни, пропонуємо реалізувати механізм адаптації до посади для управлінського персоналу, що дозволить керівникам швидше розібратися в ситуації, з'ясувати, які компетентності слід більше розвинути, та ефективніше включитися до роботи. Запропоновано запровадити для осіб, вперше призначених на управлінські посади в університеті, обов'язкове підвищення кваліфікації протягом першого року із дня призначення їх на посаду (найбільш прийнятно, розпочати таке навчання під час етапу «Орієнтація» адаптації на посаді). Це дозволить уперше призначеній особі швидше розібратися з новим функціоналом і адаптуватися на посаді.

Ключові слова: управлінський персонал, керівник, механізм адаптації, підвищення кваліфікації, кадрова політика.

The article is devoted to the justification of the adaptation mechanism in the development of the managerial potential of universities, namely in the process of forming the contingent of managerial personnel of Ukrainian universities.

Management activity begins with the appointment of a person to a management position. According to the realities of our country, newly appointed managers mostly do not have management experience. Therefore, they are forced to acquire it independently, directly in the process of activity. Organizational measures determined by regulatory documents are aimed at facilitating this: introduction of the institute of adviser to the head of a higher education institution, which can be a person who retired from the position of head of a higher education institution; establishment of mandatory professional development for persons appointed to management positions for the first time during the first two years of work. However, in our opinion, such measures do not contribute to the full adaptation of employees.

The adaptation mechanism has defined goals, is implemented on the basis of the principles of complexity, system character, openness, objectivity and covers four stages (diagnostic, orientation, functioning, final). This will make it possible to fully ensure the process of the manager's entry into the position and determine the program of his further professional development.

According to the results of the research, it was found that the mechanism of adaptation of employees is quite widely used in institutions, organizations and enterprises in various spheres of economy, except for the sphere of education. Therefore, in universities, especially in the current conditions of war, we propose to implement a mechanism of adaptation to the position for management personnel, which will allow managers to quickly understand the situation, find out which competencies should be developed more, and more effectively join the work.

It is proposed to introduce mandatory professional development for persons first appointed to management positions at the university within the first year from the date of their appointment (it is most acceptable to start such training during the «Orientation» stage of adaptation to the position). This allows the person appointed for the first time to quickly understand the new functionality and adapt to the position.

Key words: management personnel, manager, adaptation mechanism, professional development, HR policy.

УДК 37.07:005.2
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2022/53.2.32>

Жабенко О.В.,
канд. наук з держ. упр.,
ст. науковий співробітник відділу
інтеграції вищої освіти і науки
Інституту вищої освіти Національної
академії педагогічних наук України

Постановка проблеми у загальному вигляді.
Інтеграція системи вищої освіти України до Європейського простору вищої освіти та перебування

країни в умовах воєнного стану, зумовленого військовою агресією Російської Федерації проти України, передбачає за необхідне для вітчизняних

університетів концентрувати увагу на реалізації кадрової політики. Кадрова політика повинна спрямовуватись на розширення й розвиток власного науково-педагогічного потенціалу, а особливо на формування контингенту свого управлінського персоналу, що дозволить забезпечити ефективну діяльність університетів під час військового стану та підвищити їх конкурентоспроможність на європейському ринку освітніх послуг. Питанням кадрової політики у закладах вищої освіти приділяється увага і в національних документах України:

– у «Стратегії людського розвитку» передбачається серед іншого «забезпечити якість вищої освіти та розвиток освіти дорослих», а одним із основних завдань для досягнення цього є «удосконалення системи управління закладами вищої освіти, забезпечення розвитку їх кадрового потенціалу...» [11];

– у «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки» серед проблем, визначених для подолання, можна виділити: «...неефективне управління...,...брак принципової протидії проявам корупції та академічної недобросовісності, ... недостатнє впровадження сучасних стандартизованих моделей управління закладом, ... брак управлінської підготовки у керівного складу закладів вищої освіти, неусвідомлення місії лідерства у формуванні людського капіталу та згуртуванні суспільства, в освіті дорослих, ... низький рівень управлінської спроможності керівного складу та культури врядування у сфері вищої освіти. Для підвищення ефективності управління в системі вищої освіти передбачається забезпечення професійності, авторитетності та добросовісності лідерів вищої освіти, співпраці з іншими лідерами та їх навчання, нетерпимість до корупції, дискримінації та академічної недобросовісності, розвиток програм управлінської підготовки керівного складу та перспективних лідерів закладів вищої освіти (кадровий резерв), тренінгів на підтримку реформ [12].

Тому актуальним є обґрунтування механізмів розвитку управлінського потенціалу університетів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Механізми розвитку управлінського персоналу розглядалися вітчизняними вченими: Баніт О.В. (розкриває психологічні механізми професійного розвитку) [2]; Гузенко Г.М. (аналізує механізм формування людського потенціалу, що передбачає забезпечення людей більш широким вільним вибором у всіх сферах життя й створення умов, у яких люди зможуть повністю розвинути свій потенціал) [4]; Гуржій Н.М. і Жарик Є.А. (обґрунтовують механізм розвитку компетентностей управлінських кадрів та його алгоритм) [5]; Довгань Л.Є. і Ткач В.В. (пропонують нові підходи до формування організаційно-економічного механізму управління персоналом) [6]; Кузнецов Е.А.

(обґрунтовує системно-інтегральний механізм професіоналізації управлінської діяльності (ПУД) в Україні, що складається із трьох різних рівнів: первинна управлінська освіта, адаптаційне професійне навчання, професійно-іміджева управлінська підготовка середньої та вищої ланок управлінського персоналу) [7]; Чорнобиль О.В. (розкриває питання формування системи адаптації персоналу на підприємстві) [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз джерел свідчить, що поза увагою авторів залишився механізм адаптації у розвитку управлінського потенціалу університетів, а саме у процесі формування контингенту управлінського персоналу університетів України.

Мета статті. Обґрунтувати механізм адаптації у процесі формування контингенту управлінського персоналу університетів України.

Виклад основного матеріалу. Серед основних завдань Стратегії розвитку вищої освіти визначено «посилення ... кадрової автономії закладів вищої освіти; ...» [12], що передбачає приділення уваги в університетах кадровим питанням. На нашу думку, в університетах слід приділяти увагу такому важливому механізму у формуванні контингенту управлінського персоналу університетів як механізм адаптації.

Управлінська діяльність починається із призначення особи на управлінську посаду. Відповідно до реалій нашої країни, новопризначені керівники переважно не мають досвіду управлінської діяльності. Тому змушені набувати його самостійно, безпосередньо у процесі діяльності. На полегшення цього спрямовані організаційні заходи:

– запровадження інституту радника керівника закладу вищої освіти (радником може стати особа, яка вийшла на пенсію з посади керівника закладу вищої освіти й перед цим працювала на цій посаді не менше як 10 років поспіль) [10, ст. 34, п. 8];

– встановлення обов'язкового підвищення кваліфікації для осіб, вперше призначених на управлінські посади, протягом двох перших років роботи (обсяги такого підвищення кваліфікації визначаються вченою радою) [9].

Проте, такі заходи, на нашу думку, не сприяють повноцінній адаптації працівників. Насамперед, законодавством визначено, що «радником може стати...», а таке твердження означає, що радником не обов'язково буде особа із досвідом роботи на посаді ректора. Це віддано на розсуд самого новопризначеного ректора.

Щодо обов'язкового підвищення кваліфікації для новопризначених протягом перших двох років роботи, вважаємо, що це занадто великий термін. Особливо це стосується осіб, які не мали жодного досвіду роботи на управлінській посаді. Пропонуємо установити, що вперше призначені на посади управлінського персоналу університету особи

повинні пройти підвищення кваліфікації відповідно до посади, яку обіймають, протягом першого року із дня призначення їх на посаду (ще краще, розпочати таке навчання під час адаптації на посаді). Це дозволить уперше призначеній особі швидше розібратися з новим функціоналом і адаптуватися на посаді.

На нашу думку, до осіб, призначених на управлінські посади, необхідно застосовувати механізм адаптації на посаді, що передбачає «засвоєння працівником стандартів і правил, прийнятих в університеті / структурному підрозділі, прийняття ustalених норм взаємодії у спільноті, опанування ним системи професійних знань і навичок та ефективного їх застосування на практиці» [8, с. 2]. Адаптація необхідна як для фахівців, які не мають досвіду управлінської діяльності, так і для співробітників, які були підвищені на посаді або прийшли ззовні, та мають досвід управлінської діяльності [1]. Її можна розглядати як початковий етап навчання і розвитку персоналу.

Механізм адаптації спрямовується на досягнення таких цілей [8, с. 2]:

- встановити системний, структурований, якісний і керований процес швидкого освоєння управлінського персоналу на новому робочому місці;

- оптимізувати період засвоєння новими керівниками спеціальних знань, навичок і вмінь, знизити кількість потенційних помилок і підвищити завдяки цьому продуктивність праці;

- забезпечити легке і безконфліктне входження нових керівників у спільноту університету, сформулювати / зберегти і посилити їх внутрішню мотивацію до ефективної праці, надати підтримку при перебуванні у стресовому стані через зміну місця роботи або посади;

- гарантувати об'єктивну оцінку рівня кваліфікації та потенціалу управлінського персоналу по завершенні періоду адаптації і сформулювати керівникам програму для їх подальшого професійного розвитку.

Механізм адаптації на посаді повинен реалізуватися на основі принципів: комплексності, системності, відкритості, об'єктивності.

Виділяють чотири етапи адаптації [1]:

1. Діагностичний (оцінка підготовленості керівника). Має відбуватися після призначення на посаду (оцінка підготовленості не має відношення до професійного досвіду). З'ясовується, чи працював новопризначений керівник в умовах, чи за схемою організації праці як в університеті. Також на цьому етапі «мають визначитися початкові потреби для нових керівників, що передбачає аналіз їх майбутніх посадових функцій із наявними у них компетентностями у галузі управління» [13, с. 92], а також виявлення необхідності розвитку певних професійно важливих якостей. На основі проведеного аналізу пропонується план адаптаційних

заходів / програма адаптації та навчання керівника [1; 8, с. 4].

2. Орієнтації. Цей етап поділяється на дві частини: теоретичну і практичну. Теоретична частина передбачає ознайомлення керівника із порядком роботи і структурою організації, внутрішніми правилами, традиціями, корпоративними (інституційними) цінностями. Також, на нашу думку, цей етап має включати і обов'язкову спеціальну підготовку до професійної управлінської діяльності відповідно до займаної посади (або підвищення кваліфікації), на основі проведеного на попередньому етапі аналізу компетентностей для формування чи розвитку управлінських компетентностей. На цьому етапі має визначитись (розпочинатись) індивідуальна професійна траєкторія керівника.

Практична частина етапу передбачає реалізацію всіх знань, що були дані керівникові в теоретичній частині у практичній діяльності. Реалізація цієї частини етапу адаптації, на нашу думку, передбачає призначення керівникові наставника (коуча, ментора, радника) для надання необхідної допомоги і підтримки. Наставник у співпраці із підопічним «зможе переконатися, чи він «усе засвоїв, прийняв правила університету, освоївся в колективі тощо» [1].

3. Функціонування. Завершальний етап передбачає перехід керівника у «повноправні члени організації із присвоєнням статусу, допуском до інформації, наданням повноважень щодо прийняття рішень та колом обов'язків» [13, с. 3].

4. Заключний. По завершенні адаптаційного періоду роботодавець (керівник підрозділу, установи тощо) оцінює новопризначеного керівника за результатом співбесіди, у ході якої підводяться підсумки виконання завдань, поставлених на період адаптації та з'ясовується стан задоволеності умовами професійної діяльності. Подальша діяльність та розвиток новопризначеного керівника в університеті має «плануватися на основі результатів, досягнутих ним протягом періоду адаптації» [8, с. 3].

Існують методи, що допомагають швидше адаптуватися в організації [1]:

- «інструктаж на робочому місці (передбачає нетривалий інструктаж на робочому місці, проведення якого не передбачає додаткових витрат)» [3, с. 35];

- тренінги (в теоретичній і практичній формах «щодо входження в колектив та формування готовності до роботи в команді» [3, с. 35], виконання поставлених завдань, реагування на позаштатні ситуації тощо);

- наставництво («призначення наставника зі складу керівників, які добре обізнані з особливостями діяльності організації та технологією виконання роботи на конкретному робочому місці» [3, с. 35]);

– поступове ускладнення завдань (рекомендується ускладнювати завдання поступово. Починати необхідно з простого, і контролювати виконання завдань. Далі завдання ускладнюються. Це сприятиме плавному входженню в робочий процес);

– тимбилдинг (побудова команди через спільну діяльність, зокрема у неформальній обстановці. Цей метод дозволяє налагодити ефективну комунікацію у колективі).

Слід зазначити, що в Україні, а саме в Українському католицькому університеті, діє такий механізм відповідно до «Положення про адаптацію персоналу». Проте, цей механізм не поширюється на управлінський персонал університету.

Висновки. Реалізація заходів, передбачених законодавством України не сприяє ефективній адаптації управлінського персоналу до роботи на керівних посадах.

Механізм адаптації має визначені цілі, реалізується на основі принципів комплексності, системності, відкритості, об'єктивності та охоплює чотири етапи (діагностичний, орієнтації, функціонування, заключний). Це дозволить у повній мірі забезпечити процес входження керівника на посаду та визначити програму його подальшого професійного розвитку.

Механізм адаптації працівників досить широко застосовується в установах, організаціях та на підприємствах у різних сферах господарювання, окрім сфери освіти. Тому, в університетах, особливо в теперішніх умовах війни, пропонуємо реалізовувати механізм адаптації до посади для управлінського персоналу, що дозволить керівникам швидше розібратися в ситуації, з'ясувати, які компетентності слід більше розвинути, та включитися до роботи. Також слід запровадити для осіб, вперше призначених на посади управлінського персоналу університету, обов'язкове підвищення кваліфікації відповідно до посади, яку обіймають, протягом першого року із дня призначення їх на посаду (ще краще, розпочати таке навчання під час етапу «Орієнтація» адаптації на посаді. На цьому етапі має визначатись (розпочинатись) індивідуальна професійна траєкторія керівника). Це дозволить уперше призначеній особі швидше розібратися з новим функціоналом і адаптуватися на посаді.

Подальшого розгляду потребують питання співвіднесення функціональних обов'язків управлінського персоналу із відповідними компетентностями.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адаптація персоналу / CleverStaff. URL : <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>
2. Баніт О.В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях : навч.-метод. посібник. Київ : ДКС-Центр, 2017. 122 с.

URL : https://lib.iitta.gov.ua/713234/1/Баніт_Навч.-метод. пос.pdf.

3. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрям підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер.: Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37. URL : http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172_4.pdf.

4. Гузенко Г.М. Людський потенціал: сутність та пріоритетні напрямки розвитку в Україні. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Серія: Економіка*. 2010. Вип. 10. С. 30–40. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2010_10_8/

5. Гуржій Н.М., Жарик Є.А. Розвиток управлінського персоналу на основі компетентнісного підходу. *Екзистенційні та комунікативні питання управління : матеріали Міжнародної науко-теоретич. конф.*, м. Суми, 23–25 січня 2014 р. Суми : СумДУ, 2014. Ч. 2. С. 43–46. URL : <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34573>.

6. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 295–302. URL : www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v.

7. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с. URL : http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31200/1/prof_urp_dijalnosti.pdf.

8. Положення про адаптацію персоналу на новому робочому місці, затверджене в.о. ректора Українського католицького університету О.Б. Прахом 22.11.2013. 10 с. URL : <https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/16.-polozhennya-pro-adaptatsiyu-personalu-3.pdf>.

9. Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800 (із змінами; редакція від 31.12.2019, підстава – № 1133-2019-п). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-p#Text>.

10. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556–VII (із змінами; у редакції 12.05.2022, підстава – № 2003-IX). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

11. Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 02.06.2021 № 225/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>.

12. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

13. Чорнобиль О.В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві : дис... на здоб. наук. ступеня к.е.н. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський, 2016. 240 с. URL : <https://www.pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodnadiyalnist/svr/d-20160405.pdf>.