

Після аналізу зарубіжного досвіду відбору персоналу стає зрозумілим, що у США найпоширенішими методами відбору стали: співбесіда, довідкова інформація, центри оцінювання. У Великобританії найчастіше використовують такі методи, як центри оцінювання, метод біографічних даних, тестування. У Франції – графологічна експертиза, центри оцінювання, тестування.

Використання сучасних технологій відбору персоналу в зарубіжних фірмах перебуває на кілька кроків попереду, порівнюючи з вітчизняними підприємствами. В Україні не вистачає відповідної нормативно-правової бази, а також підтримки працівників з боку керівників. Досвід провідних компаній світу з управління персоналом, зокрема з відбором, важливий для розвитку інноваційного управління України. Достатня забезпеченість організацій працівниками, які володіють потрібними знаннями та вміннями, раціональне їх використання мають велике значення для збільшення обсягів продукції, а також підвищення ефективності виробництва.

**Висновки.** Для того, щоб поліпшити ситуацію з відбором персоналу, в Україні варто перейняти деякі методи та способи із зарубіжних країн. Наприклад, як у Японії – набір персоналу здійснюється на основі договорів із вишами. У Франції цей процес відбувається за чітко розробленою системою з індивідуальним підходом до кожного працівника.

Звичайно, просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без врахування особливостей українських підприємств може дати значний негативний ефект – як економічний, так і психологічний. Адже у роботі з людьми велике значення мають ментальність, традиції, особливості духовного та соціально-економічного середовища, в якому вирости і сформувалися особистості.

Професійне та висококваліфіковане виконання роботи з відбору персоналу згодом позитивно позначиться на зниженні плинності кадрів, задоволеності працівників службою та, як результат, на ефективності організації.

#### *Література*

1. Красношанка В. В. *Управління людськими ресурсами: Курс лекцій* /В.В. Красношанка. – К., 2004. – 42 с.
2. Купер Д. *Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: пер. с англ.* //Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 325 с.
3. Куцивол В.А. *Японский опыт управления персоналом* /В.А. Куцивол //Управление персоналом. – 2005. – № 7. – С. 103.
4. *Особенности управления персоналом во Франции.* – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://t4b.narod.ru>
5. *Система отбора персонала в США.* – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://globalteka.ru>
6. Тюльпанов А. *Зарубежный опыт управления персоналом* /А. Тюльпанов //Управление персоналом. – 2008. – № 19. – С. 43.

**УДК 331.101.5**

*Бакуліна Наталія*

#### **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ВИЩОЇ ШКОЛИ**

*Розкрито сутність та значення інноваційних технологій в управлінні персоналом вищої школи. А також окреслено основні напрями розвитку та формування конкурентоспроможності ВНЗ в контексті управління його персоналом. Впровадження інноваційних технологій в управління такою категорією персоналу сприятиме створенню потужного інтелектуального потенціалу, що забезпечить інноваційний розвиток економіки регіону та держави в цілому. Під запровадженням інноваційних технологій треба розуміти не тільки адаптацію ВНЗ до змін у зовнішньому середовищі, але і випереджаюче навчання, тобто генерування нового знання, здатного істотно*

впливати на зміну зовнішнього середовища. Перетворення ВНЗ у організації, що самонавчаються дасть змогу забезпечити їх стійке функціонування в невизначеному, динамічному ринковому середовищі. Процедури самооцінювання, здійснювані на рівні навчальних програм та/ або структурних підрозділів (кафедра/ факультет/ університет), дозволяють ВНЗ знайти основні проблеми, виявити ключові чинники процесів, знайти оптимальні шляхи подальшого розвитку. Необхідними передумовами проведення дієвої самооцінки є накопичення і сукупний аналіз усього масиву даних, що характеризують різні сторони навчального процесу. Розроблення стратегії розвитком ВНЗ полягає, по суті, у відшуванні чіткого формулювання того, як ВНЗ вестимуть конкурентну боротьбу на ринку освітніх послуг, якими будуть його цілі і які ресурси знадобляться для досягнення цих цілей. Ці та інші питання розвитку та управління персоналом вищої школи на основі використання інноваційних технологій мають стати основою підходу до формулювання стратегії розвитку ВНЗ в цілому, а це потребує комплексу значних фінансових, наукових, технологічних та інших заходів з боку не тільки самого ВНЗ, але й з боку держави.

*The essence and importance of innovative technologies in personnel management of higher education. And also outlined the main directions of development is the formation universities in the context of the management of its staff. In the article the meaning of the terms "innovation" and "innovative technology". The essence and importance of innovative technologies in personnel management of higher education. And also outlined the main directions of development is the formation of competitive universities in the context of the management of its staff. Introduction of innovative technologies in the management of this category of personnel will help create a powerful intellectual potential, ensuring innovation development of economy of the region and state as a whole. During the introduction of innovative technologies not only be understood Universities adaptation to changes in the environment, but also faster learning, that generate new knowledge that can significantly affect the change of environment. Convert Universities in organizations samonavchayutsya will help ensure their stable functioning in uncertain, dynamic market environment. Procedures for self-evaluation, carried out at the level of curriculum and / or structural subdivisions (department / faculty / university), allowing universities to find major problems, identify key factors of processes to find optimal ways of further development. The necessary preconditions for effective self realization is the accumulation and analysis of the entire array aggregate data on the various aspects of the educational process. The development strategy of university development is, in fact, finding a clear statement of how the university will conduct competition in the education market, which will be its objectives and the resources needed to achieve these goals. These and other development issues and HR high school through the use of innovative technologies have become the basis for the approach to the formulation of development strategies universities in general, and this requires complex significant financial, scientific, technological and other measures by not only the universities, but also from the state.*

*Ключові слова: інновація» та «інноваційні технології, управління персоналом.*

*Keywords: innovation "and" innovative technologies, personnel management.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** На сьогоднішній день євроінтеграційні процеси в Україні стають<sup>1</sup> причиною масштабних економічних реформ та охоплюють дедалі більше сфер життєдіяльності суспільства. Чи не найбільшою мірою вони стосуються освіти, особливо вищої школи. Чіткий орієнтир України на входження в освітній простір Європи зумовив необхідність модернізації освітньої діяльності в контексті Болонського процесу. Національна доктрина розвитку освіти передбачає забезпечення прискореного, випереджаючого інноваційного розвитку освіти через оновлення її змісту та організації навчально-виховного процесу у відповідності до демократичних цінностей, ринкових засад економіки та сучасних досягнень науки та техніки.<sup>1</sup>

Низька конкурентоспроможність випускників більшості вищих навчальних закладів України на Європейському ринку праці зобов'язує нас до впровадження інновацій в освітню галузь, що потребує значних інвестицій як з боку держави так і з боку бізнесу.

**Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** В дослідженні ми будемо керуватися Законом України "Про інноваційну діяльність"<sup>2</sup>, де

<sup>1</sup>Національна доктрина розвитку освіти. Затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 року №347/2002 [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. - 2002. №16. - С.11. - Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>

<sup>2</sup>Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 №40-IV(зі змінами і доповненнями) Електронний

зазначено, що “інновації у сфері освіти або освітні інновації” це вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукції або послуги, що істотно підвищують якість, ефективність та результативність навчально-виховного процесу. Основними носіями освітньої інновації є творча особистість, що має певну інноваційну ідею та проводить певний інноваційний експеримент. В свою чергу, забезпечувати впровадження інновацій покликані заклади освіти, наукові, методичні, науково-методичні установи, науково-виробничі підприємства, державні і місцеві органи управління освітою та самоврядування в галузі освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні не викликає сумнівів що основою функціонування будь-якої організації є її персонал, а основою функціонування вищого навчального закладу є науково-педагогічний персонал. Впровадження інноваційних технологій в управління такою категорією персоналу сприятиме створенню потужного інтелектуального потенціалу, що забезпечить інноваційний розвиток економіки регіону та держави в цілому. Вважаємо, що саме інноваційні технології найбільше сприятимуть ефективному розподіленню компетенцій персоналу, налагодженню взаємозв'язків між усіма структурними підрозділами у вузі та дасть змогу зберегти та розвивати його конкурентоспроможність на світовому освітньому просторі.

Отже, для того щоб розкрити зміст категорії “інноваційні технології”, варто зазначити, що самі “технології” являють собою комплекс взаємопов'язаних заходів і методів спрямованих на виробництво та експлуатацію певного товару чи послуги, то , власне, “інноваційні технології” покликані виготовляти продукти з новими властивостями, чи процес з новими причинно-наслідковими зв'язками. Тобто, це таке нововведення, котре значно підвищує ефективність діючої системи. Щодо вищого навчального закладу, то інноваційні технології в управлінні його персоналом являють собою систему, процедуру чи метод управління, що суттєво різниться від існуючих та сприяє підвищенню конкурентоспроможності і вузу і його персоналу. Такими технологіями прийнято вважати способи більш ефективного управління компетенціями і компетентністю персоналу, зокрема: тренінг, консалтинг, інжиніринг і трансферт.

Інноваційні технології в управлінні персоналом вищої школи повинні охоплювати наступні напрями:

- орієнтація не тільки на внутрішній, але і на зовнішній ринки;
- управління розвитком компетенцій персоналу вищої школи;
- управління результативністю діяльності персоналу;
- управління талантами;
- побудова організації, що самонавчається;
- запровадження системи “навчання впродовж життя”.

Тому під запровадженням інноваційних технологій треба розуміти не тільки адаптацію ВНЗ до змін у зовнішньому середовищі, але і випереджаюче навчання, тобто генерування нового знання, здатного істотно впливати на зміну зовнішнього середовища. Перетворення ВНЗ у організації, що самонавчаються дасть змогу забезпечити їх стійке функціонування в невизначеному, динамічному ринковому середовищі. При цьому повинні бути дотримані наступні принципи:

- формування індивідуальних траєкторій навчання на основі реальних потреб споживачів освітніх послуг та ринку праці;

Хоча імідж навчальних закладів формується переважно завдяки зовнішнім оцінкам, основним механізмом забезпечення базису для їх конкурентоспроможності і конкурентоспроможності його персоналу є наявність дієвої системи самооцінювання.

Процедури самооцінювання, здійснювані на рівні навчальних програм та/ або структурних підрозділів (кафедра/ факультет/ університет), дозволяють ВНЗ знайти основні проблеми, виявити ключові чинники процесів, знайти оптимальні шляхи подальшого розвитку. Необхідними передумовами проведення дієвої самооцінки є накопичення і

сукупний аналіз усього масиву даних, що характеризують різні сторони навчального процесу.

На сьогодні в більшості ВНЗ України сформовані фрагменти систем обліку інформації, переважно для забезпечення звітності за окремими складовими діяльності: кадри, фінансова діяльність, облік контингенту студентів та їх успішності, навантаження викладачів, тощо. Різні підходи до їх формування, обумовлені насамперед потребами зовнішньої звітності, що унеможлиблює серйозні аналітичні дослідження стану управління в ВНЗ України чи їх структурних підрозділах. Всім відомо, що будь-який статистичний звіт для зовнішніх органів, ліцензійна чи акредитаційна справа тощо формуються в результаті особистих зусиль працівників відповідних підрозділів.

Для забезпечення дієвості внутрішньої системи із забезпечення розвитку конкурентоспроможності ВНЗ їм необхідно удосконалювати наявні інформаційні системи відділів кадрів, науково-методичних центрів організації навчального процесу, науково-дослідних підрозділів, тощо шляхом доповнення чи уточнення переліку контрольованих показників, вимог до їх шкалювання, періодичності фіксації, з метою не лише задоволення вимог традиційної звітності, а й забезпечення можливості формування інформаційних блоків для проведення внутрішнього аудиту та аналізу розвитку, документування параметрів, визначених ВНЗ як ключових показників цього розвитку. При цьому мають бути забезпечені можливості формування аналітичних звітів в режимі реального часу, відстеження динаміки процесів у часі, в розрізі структурних підрозділів, навчальних програм, тощо.

Важливим також є забезпечення автоматичного обміну інформаційними блоками між Центрами розвитку компетенцій ВНЗ з одночасним розмежуванням відповідальності щодо збору інформації між структурними підрозділами, встановленням відповідальності за достовірність даних і своєчасність їх збору (і передачі іншим підрозділам) з забезпеченням уникнення дублювання інформаційних запитів.

Доцільним, на наш погляд, є запровадження на рівні факультетів та кафедр щорічного самооцінювання ефективності діяльності, де відображалася б реалізація визначених планів і завдань, виконання навчальної, дослідницької і управлінської функцій, вплив зовнішніх чинників.

Самооцінка, крім об'єктивних показників (конкурс на навчання, кількісні та якісні параметри контингенту студентів, кваліфікація персоналу, навчально-методичне і ресурсне забезпечення, показники відсіву студентів і рівень прогресу випускників), має включати результати соціологічних опитувань студентів і викладачів та зовнішню оцінку. Самооцінювання має стати не констатацією досягнутих результатів, а аналітичним аудиторським звітом у розрізі діяльності кафедр та персоналу. Відповідальним за цей заділ роботи має стати Центр розвитку компетенцій ВНЗ.

Позаяк, основною оцінкою конкурентоспроможності ВНЗ є кількість абітурієнтів, які подають заяви на вступ до нього у той час коли зміст навчальних планів за напрямками і спеціальностями в усіх ВНЗ формується із урахуванням вимог затверджених галузевих стандартів освіти, нормативних документів МОН України і стандартів освіти кожного ВНЗ, то необхідним є:

- збільшення привабливості і прозорості навчальних програм ВНЗ для потенційних споживачів з урахуванням тенденцій розвитку освітніх програм та вимог до них, у тому числі дескрипторів рамок кваліфікацій ЄПВО (EQF for HE, Болонський процес) і навчання впродовж життя (EQF-LLL, CC) що є як на ринку освітніх послуг України, Європи, так і світу, загалом та в конкретній предметній галузі зокрема;

- забезпечення академічної мобільності студентів та підвищення спроможності випускників до працевлаштування як у найближчій перспективі, так і в майбутньому (у зв'язку зі змінами вимог ринку праці), їх адаптації до фахової діяльності.

Нині лише наявність відповідних компетенцій у науково-педагогічного персоналу за напрямками підготовки ВНЗ є недостатньою для забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу навіть на вітчизняному ринку освітніх послуг. Важливе і вкрай необхідне завдання ВНЗ - забезпечення розвитку вже набутих компетенцій, оскільки будь-яка система, що припинила свій розвиток – почала занепадати.

Ураховуючи досвід із запровадження меж кваліфікацій, та так званих «еталонів

предметних областей» в ЄС та країнах, які є провідними експортерами освітніх послуг, ВНЗ мають удосконалити процес розробки навчальних планів, орієнтованих не на викладача, а на студента. Це у свою чергу потребує наявності висококомпетентних працівників у різних галузях практичної діяльності, що відповідають напряму і спеціальності підготовки.

Такий процес має включати наступні етапи:

1. Формулювання цілей і завдань навчальних програм шляхом обґрунтування специфіки програми підготовки з урахуванням точок зору роботодавців, фахівців і академічної спільноти (на регіональному / національному / європейському рівні).

2. Визначення профілю програми підготовки відповідно до рівня присвоєваних кваліфікацій та з урахуванням карт професій з одночасним визначенням загальних (інструментальних, міжособистісних, системних) та фахових компетентностей, які мають бути досягнуті завдяки програмі підготовки, та є необхідними для визнання кваліфікації.

3. Визначення кінцевих результатів навчання (за рекомендаціями ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education) результати навчання формулюють в термінах компетентностей) - того, що студент повинен знати, вміти і бути здатним продемонструвати після завершення навчання за програмою підготовки. Кінцеві результати навчання програм підготовки різних рівнів мають чітко відрізнятися. Так само мають відрізнятися кінцеві результати навчання запроваджуваних у програмі підготовки спеціалізацій.

4. Визначення критеріїв, за якими оцінюється досягнення студентами цілей навчальної програми та рівня їхніх досягнень. Разом з тим розробка навчального плану має починатися з вибору видів навчальної діяльності, які дають змогу досягнути визначених результатів навчання та максимально використати потенціал розвитку компетенцій персоналу.

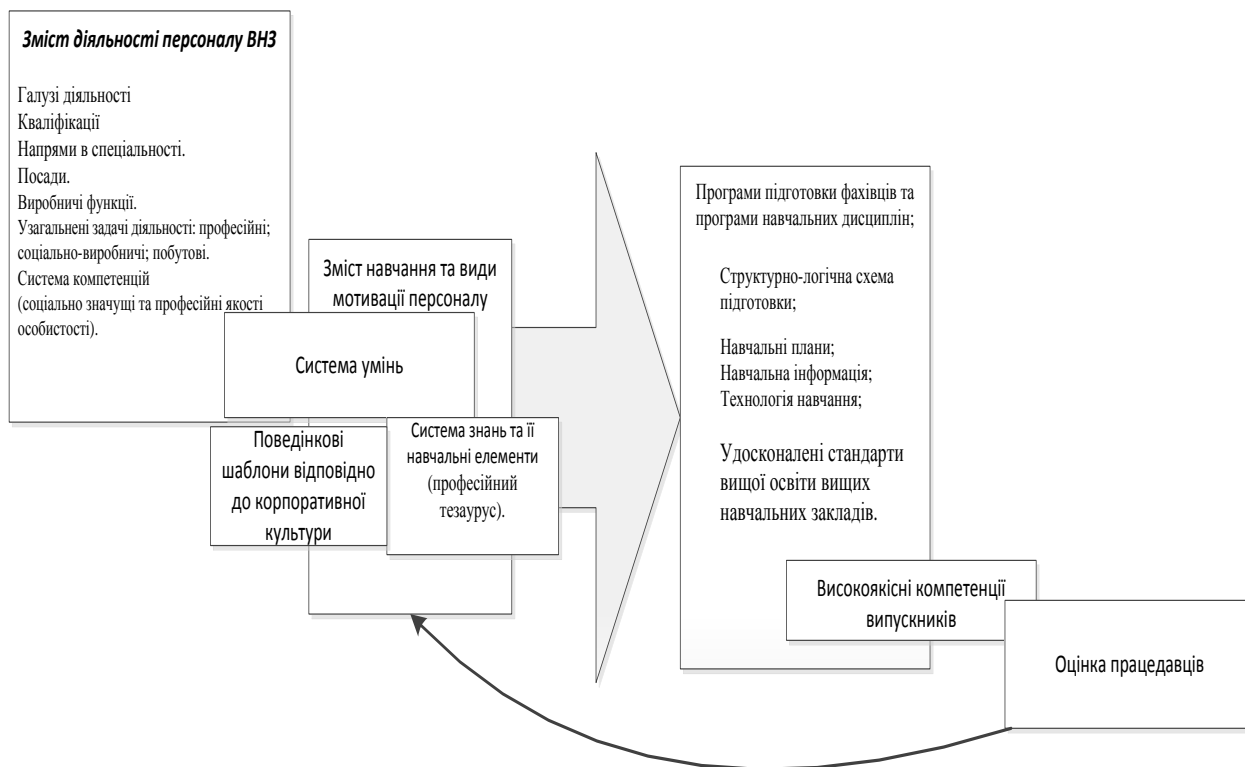
5. Розроблення структури навчального плану: визначення переліку і змісту навчальних дисциплін і практик; розподіл навчального часу студента; визначення підходів до викладання та навчання, а також методів оцінювання. При цьому сфера інтересів науково-педагогічних працівників і їх компетенції відіграють значно меншу роль при формуванні навчального плану у порівнянні із результатами навчання, що є суттю студентоорієнтованого підходу до формування навчального плану;

6. Мінімізація кількості навчальних дисциплін, що сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання рівня сформованості компетентностей у студента завдяки можливості як досягнення відповідності змісту дисципліни запланованим результатам навчання, так і можливості об'єднання компетенції викладачів у процесі підсумкового оцінювання.

Отже зв'язки змісту діяльності персоналу ВНЗ та результату розвитку компетенцій персоналу ВНЗ, що проявляється у розвитку нових стандартів освіти може бути системно представлена наступним чином (Рис. 1):

Нині лише наявність відповідних компетенцій у науково-педагогічного персоналу за напрямками підготовки ВНЗ є недостатньою для забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу навіть на вітчизняному ринку освітніх послуг. Важливим та вкрай необхідним завданням ВНЗ є забезпечення розвитку вже набутих компетенцій, оскільки, будь-яка система, яка припинила свій розвиток – почала занепадати.

Розроблення стратегії розвитком ВНЗ полягає, по суті, у відшуканні чіткого формулювання того, як ВНЗ вестимуть конкурентну боротьбу на ринку освітніх послуг, якими будуть його цілі і які ресурси знадобляться для досягнення цих цілей. На Рис. 2 узагальнено представлено таку стратегію як комбінацію мети (і відповідно, цілей) діяльності ВНЗ та засобів, за допомогою яких її можна досягнути.



**Рис. 1 Системні зв'язки змісту діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ та результату розвитку його компетенцій**

Джерело: склала автор.



**Рис. 2 Складові стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу в контексті мети діяльності ВНЗ**

Джерело: склала автор.

Рис. 2 відображає напрямки стратегічної поведінки ВНЗ, з допомогою яких він може

реалізувати свої цілі. Зовнішні обмеження застосування такої стратегії визначаються чинниками, що характеризують конкурентне середовище, ризики і потенційні вигоди. Соціальні очікування відображають вплив на ВНЗ таких факторів, як державна політика, соціальні відносини та ін. Ці елементи треба обов'язково враховувати при розробленні реалістичної системи цілей.

**Висновки.** Адекватність системи управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу через використання інноваційних технологій має бути визначена шляхом співставлення цілей і засобів. Тести на узгодженість мають дати відповідь на питання:

- Чи існує внутрішня узгодженість?
- Чи є цілі взаємно досяжними?
- Чи спрямовані методи управління досягненню цілей?
- Чи підсилюють методи управління один одного?
- Чи спрямовані цілі і засоби на використання можливостей персоналу?
- Чи відображає часовий порядок цілей і засобів здатність зовнішнього середовища абсорбувати відповідні дії?
- В якій мірі цілі та засоби реагують на соціальні проблеми?
- Чи відображає часовий поділ цілей і засобів здатність організації до зміни?
- Чи добре розуміють цілі ключові виконавці?
- Чи є достатня узгодженість цілей і засобів з ціннісними установками персоналу і мотивацією, яка необхідна для забезпечення залученості їх у роботу?
- Чи є достатній управлінський потенціал для ефективної реалізації?

Ці та інші питання розвитку та управління персоналом вищої школи на основі використання інноваційних технологій мають стати основою підходу до формулювання стратегії розвитку ВНЗ в цілому, а це потребує комплексу значних фінансових, наукових, технологічних та інших заходів з боку не тільки самого ВНЗ, але й з боку держави.

#### **Література**

1. Національна доктрина розвитку освіти. Затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 року №347/2002 [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. - 2002. №16. - С.11. - Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 №40-IV(зі змінами і доповненнями) Електронний ресурс// Відомості Верховної Ради України; Верховна Рада України. - 2002. - №36. - Режим доступу <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
3. Бакуліна Н. М. Необхідність управління розвитком персоналу в сучасних умовах [Текст] / Н. М. Бакуліна // Розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційної економіки (Луганськ – Євпаторія, 25-26 квітня 2013 року). Луганськ: Ноулідж, 2013. – С. 8–12

УДК 331.526

Грабовецька Оксана

### **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ: РЕАЛІЇ І ПРОБЛЕМИ**

У статті розглядаються нормативно-правові аспекти розвитку зайнятості населення, обґрунтовано необхідність проведення правових реформ з питань самозайнятості населення. Розроблені пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правових документів з регулювання самозайнятості населення, з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу і посилення конкурентоспроможності на ринку праці.

У контексті посилення нормативно-правового забезпечення розвитку самозайнятості населення в статті пропонується в першу чергу прийняти Закон «Про індивідуальну трудову діяльність» в якому детально прописати права і обов'язки самозайнятих. Автор пропонує створити професійну спілку самозайнятих, яка б виступала захисником їх інтересів, а також пропонує внести відповідні доповнення до законів «Про зайнятість населення», «Про пенсійне забезпечення», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про колективні договори і угоди».