

О.Є. Крисюк,
О. Krysyuk,
*студентка Навчально-наукового Інституту
магістерської підготовки та післядипломної освіти,
спеціальність "Управління навчальним закладом"
науковий керівник*
О.І. Шаров,
О. Sharov,
канд.фіз.-мат.наук, доцент

**Управління підготовкою та перепідготовкою кадрів у навчальному закладі
(на прикладі ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК")**
Management training and retraining of educational institution (for example university
"University of Economics and Law" Krok")

У статті досліджуються існуючі інститути підготовки та перепідготовки кадрів України, їх законодавче підґрунтя, та застосування на базі Вищого навчального закладу "Університет економіки та права "КРОК" (IV рівень акредитації). Наведені приклади управління цими інститутами в Україні та їх місце у кадровій політиці суб'єктів господарювання. За допомогою кількісної та якісної оцінки персоналу "Університету "КРОК" досліджувалось управління підготовкою та перепідготовкою кадрів, був здійснений аналіз недоліків та переваг існуючої системи управління.

В статье исследуются существующие институты подготовки и переподготовки кадров Украины, их законодательное основание, и применение на базе Высшего учебного заведения "Университет экономики и права "КРОК" (IV уровень аккредитации). Приведены примеры управления этими институтами в Украине и их место в кадровой политике организаций. С помощью количественной и качественной оценки персонала "Университета "КРОК" исследовалось управление подготовкой и переподготовкой кадров, был проведен анализ недостатков и преимуществ существующей системы управления.

This article investigates the existing institutions of training and retraining of Ukraine, their legal basis, and application-based university, "University of Economics and Law "KROK"(IV level of accreditation). There are some examples of

these institutions in Ukraine and their place in the personnel policy subjects of management. With the quantitative and qualitative assessment of staff of the University KROK was investigated management of training and retraining and had been carried out analysis of the shortcomings and advantages of the existing management system.

Ключові слова: кадри, персонал, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, науково-педагогічні кадри, навчально-допоміжний, адміністративно-управлінський персонал.

Постановка проблеми

Управління підготовкою та перепідготовкою кадрів у вищому навчальному закладі відрізняється від управління підготовкою та перепідготовкою кадрів на підприємстві. Це виражається, насамперед, в тому, що законодавець чітко визначив коло учасників навчально-виховного процесу, який є однією з головних задач діяльності навчального закладу. В зв'язку з цим, вищий навчальний заклад, з однієї сторони, є закладом, що має безпосереднє відношення до підготовки спеціалістів відповідної кваліфікації, які в подальшому працюють на підприємствах тощо, а, з іншої сторони, - є закладом, в якому весь штат працівників задіяний для підготовки (науково-педагогічний персонал), обслуговування (навчально-методичний персонал) студентів, слухачів, так і персонал, що є на будь-якому підприємстві (управлінсько-адміністративний персонал).

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Ефективне функціонування будь-якої організації визначається, насамперед, ступенем розвитку її персоналу (трудового ресурсу, кадрів, тобто всіх тих, хто працює на підприємстві). В умовах сучасного швидкого "старіння" теоретичних знань, методик, технологій спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, оновлення та зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг [17]. Розвиток персоналу (кадрів) - це системний організований процес безперервного

професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування та вдосконалення якісної структури персоналу. Цей розвиток забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання для здійснення атестації кадрів, планування професійної кар'єри робітників та фахівців, стимулювання та заохочення персоналу тощо.

Підвищення кваліфікації на підприємстві - практично безперервний процес, який може містити в собі як нові концепції, так і стандартні підходи, як наприклад, різноманітні семінари, навчання в інститутах підвищення кваліфікації вищого персоналу чи перепідготовка працівників. [29, Internet]

Серед чинників, які зумовлюють динамічний розвиток економіки, чільне місце посідає цілеспрямована підготовка і підвищення кваліфікації робочої сили. Професійна підготовка кадрів сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпеченню випуску конкурентоспроможної продукції, інтеграції України у світове економічне співтовариство. У нашій державі з початку 90-х років чисельність працівників, які проходили професійну підготовку та перепідготовку, невпинно зменшується. Рівень кваліфікації працівників багато в чому відстає від потреб ринкової економіки. Негативні тенденції у сфері виробничого навчання зупинилися лише у 2004 році на фоні зростання національної економіки та усвідомлення багатьма керівниками суб'єктів господарювання важливості впливу на ефективність виробництва професіоналізму робочої сили. Враховуючи важливість діяльності щодо професійної підготовки кадрів на виробництві, законодавець в проекті Трудового кодексу України передбачив цілу низку правових норм, присвячених цій проблемі, закріпивши її у П'ятій книзі Проекту "Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації" (ст. 326 – 335). [24; 18, Internet]

Відповідно до п. 7 ст. 41 Закону України "Про освіту" [2] громадяни можуть одержати професію, підвищити кваліфікацію, пройти перепідготовку безпосередньо на виробництві. У ч. 2 ст. 69 Господарського кодексу України

передбачається, що підприємство забезпечує підготовку кваліфікованих робітників та спеціалістів, їх економічне і професійне навчання як у власних навчальних закладах, так і в інших навчальних закладах за відповідними угодами. Підприємство надає пільги відповідно до Закону своїм працівникам, які навчаються без відриву від виробництва. [24; 18, Internet]

Виклад основного матеріалу дослідження

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для підвищення якості надання послуг та забезпечує покращення результатів фінансової діяльності. Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування. Як правило, організації, орієнтовані на високі трудові показники, піклуються про своїх працівників, цінують їх, поважають їх гідність, організовують навчання, заохочують ініціативу, допомагають розкриттю творчого потенціалу, встановлюють чіткі та розумні показники роботи, створюють продуману систему стимулювання та заохочення для підвищення ефективності, вимагають від менеджерів (управлінців) забезпечення розвитку своїх підлеглих та розширення повноважень працівників для підвищення самовіддачі та особистої зацікавленості.

Особливу увагу слід приділити тісному зв'язку мотивації персоналу з підвищенням його кваліфікації. Важко не погодитися з тим фактом, що прагнення людини до самовдосконалення (в тому числі і в професійному плані) може його мотивувати сильніше, ніж будь-яка матеріальна винагорода (по Маслоу¹). Таким чином, тема підвищення кваліфікації порушує одразу два найважливіших аспекти менеджменту – підвищення виробництва, ефективності роботи та мотивація персоналу.

¹ *Абрахам Маслоу (англ. Abraham Maslow) (квітня 1908 року — 8 червня 1970 року) – американський психолог, засновник гуманістичної психології. Відомі "Піраміда Маслоу" - діаграма, що ієрархічно представляє людські потреби. Його теорія ієрархії потреб знайшла широке застосування в економіці, займаючи важливе місце в побудові теорій мотивації та поведінки споживачів. "Піраміда Маслоу" в цілому відображає еволюційний перехід особистості у міру задоволення від фізіологічно детермінованих потреб до інтелектуальних.*

У зв'язку з цим слід пам'ятати про безсумнівний зв'язок між питаннями мотивації персоналу і підвищення його кваліфікації. Тобто основне завдання кадрової політики в цьому питанні можна сформулювати таким чином: домогтися того, щоб персонал був зацікавлений в постійному вдосконаленні своїх професійних якостей - при умові, що це піде на благо компанії і стане для працівників додатковим стимулом до роботи.

Відповідно до статистичних щорічників України можна проаналізувати стан підготовки та підвищення кваліфікації кадрів за видами економічної діяльності (вибірково) за 2007 (Таблиця 1). [40]

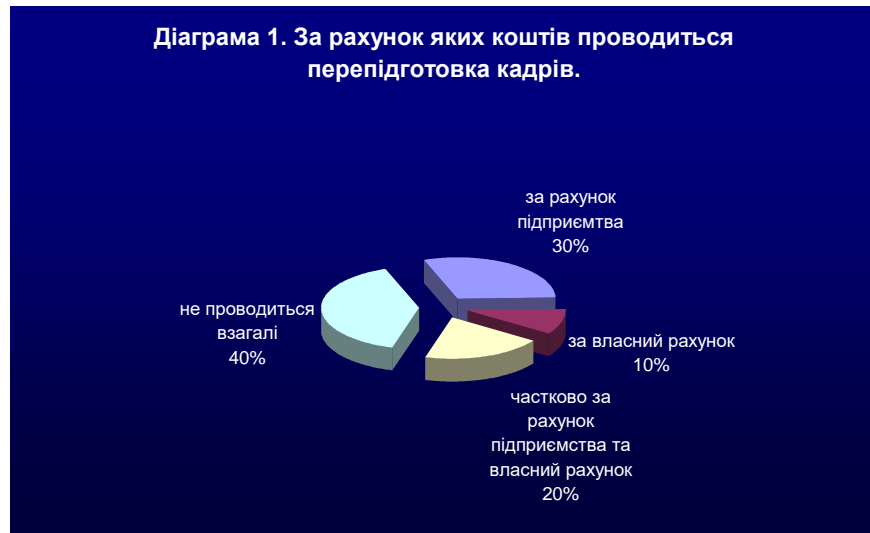
	Навчались новим професіям			Підвищили кваліфікацію		
	всього, тис.	відсотків до облікової кількості штатних працівників	у тому числі жінки, тис.	всього, тис.	відсотків до облікової кількості штатних працівників	у тому числі жінки, тис.
Освіта	3,3	0,2	2,4	145,2	8,6	111,7
Всього	317,0	2,8	83,1	976,0	8,5	407,4

Таблиця 1. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів за видами економічної діяльності у 2007 році (без найманих працівників статистично малих підприємств та зайнятих у громадян-підприємців).

Як бачимо проблема підготовки та підвищення кваліфікації залишилась, оскільки від загальної кількості працівників організацій, професійно навчається та підвищує кваліфікацію дуже незначна частина персоналу. Слід зазначити той факт, що в статистичних щорічниках, як правило, немає значної кількості підприємств, оскільки останні просто не здають статистичну інформацію щодо кількісного та якісного наповнення персоналу (це стосується насамперед організацій, підприємств приватної форми власності). Але найголовнішим є те, що в статистичному щорічнику за 2008 рік взагалі відсутня така статистика.

Сучасна кадрова політика підприємства має бути спрямована на ринкові умови господарювання. Головна її мета полягає в забезпеченні на сьогоднішній момент і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації. [29, Internet]

Для того, щоб уявити, яка ситуація складається в Україні щодо підготовки та перепідготовки персоналу, одним із завдань при написанні дипломної роботи було проведення опитування серед 100 випадкових респондентів в період вересень-листопад 2009 року. В результаті такого збору інформації на основі анкетування (Додаток 1) отримано наступні дані (Діаграми 1, 2, 3):



Як бачимо, з вище наведених діаграм, переважна кількість респондентів працює в приватній сфері власності (70 %). Перепідготовка кадрів проводиться у 60 % підприємств, де працюють респонденти, при чому половина (30 %) за рахунок підприємства, 10 % за рахунок працівників, а 20 % - частково за рахунок роботодавця та працівника. Ті респонденти, в яких передбачено в організації підготовка та перепідготовка кадрів, як правило, вирізняють наступні види навчання:

- 1) здобуття вищої освіти (першої) – 8 %;
- 2) проведення семінарів – 25 %;
- 3) самоосвіта – 17 %;
- 4) лекції – 8 %;
- 5) курси підвищення кваліфікації – 42 %.

При чому, переважна більшість респондентів зазначила, що, як правило, така підготовка має формальний характер, оскільки не впливає на подальшу роботу в організації, тобто немає мотивації для навчання, скоріше, це є такою собі відміткою про проведення роботи, як для підрозділу організації, як займається організацією професійного навчання, так і для самих працівників.

Що ж стосується світової практики, то для забезпечення ефективної діяльності підприємства недостатньо просто підібрати персонал, найголовніша задача - це зробити відповідні інвестиції в "людський капітал". Так, за твердженням американського економіста Едварда Денісона², інвестиції в "людський капітал" приносять в 5 - 6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США, зростання інвестицій у навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці на 4% (тобто ефективність в два рази нижче). [47] Окрім навчальних закладів навчанням

² - Едвард Денісон (*англ.* Edward F. Denison; 1915 — 1992) — американський економіст. Бакалавр Оберлінського коледжу; магістр та доктор філософії Браунського університету. Працював в міністерстві торгівлі США. Почетний член *Американської* економічної асоціації (1981). Входить до списку *«ста великих економістів після Кейнса»* за версією *Марка Блауга*.

громадян займаються безпосередньо підприємства (абзацу 3 п.5.4.2 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємців" від 28 грудня 1994 року № 334-94).

В Україні обов'язки щодо фінансування професійного навчання покладаються тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств (особливо малих і середніх) не мають можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва.

На основі вивчених матеріалів, в тому числі законодавчої бази України, можна зробити наступні висновки щодо існуючих інститутів підготовки та перепідготовки кадрів (персоналу) (Рисунок 1).

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування в працівників професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому.

Так, відповідно до ст.ст.6-7 Закону України № 2984-III вирізняють наступні *освітньо-кваліфікаційні рівні*: молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст та магістр, та *освітні рівні*: неповна, базова та повна вища освіта.

Навчальні заклади України, незалежно від форми власності, відповідно до виданих ліцензій Міністерства освіти і науки України, Міністерства освіти і науки Автономної Республіки Крим та місцевих органів управління освітою у межах свої повноважень, *здійснюють* освітню діяльність відповідно до державних вимог із встановленням за певними освітніми або освітньо-кваліфікаційними рівнями обсягів підготовки, які відповідають кадровому, науково-методичному та матеріально-технічному забезпеченню. Такі навчальні заклади вносяться до державного реєстру навчальних закладів України (п. 3 ст. 15 Закону України "Про освіту" від 23 травня 1991 року № 1060-XII (далі - Закон України № 1060-XII)).

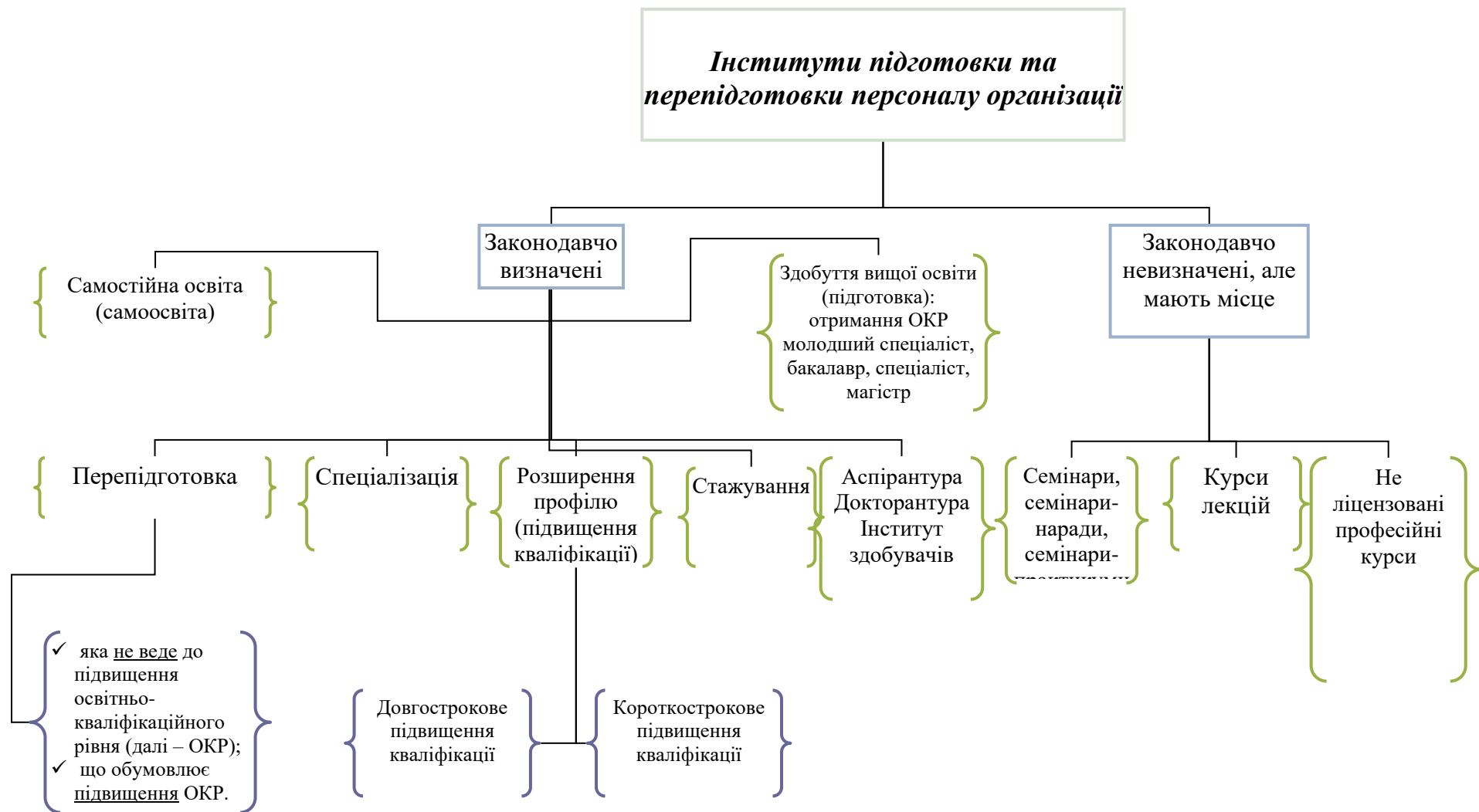


Рисунок 1

Відповідно до ч. 1 ст. 10 Закону України № 2984-III післядипломна освіта – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Післядипломна освіта включає: [2, 24]

✓ *перепідготовку* – отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду (Перелік напрямів та спеціальностей містить групу спеціальностей *специфічних категорій*, які можна здобути на базі будь-якої вищої освіти (повної, інколи - базової): *Якість, стандартизація та сертифікація; інтелектуальна власність; Управління проектами; Управління у сфері правопорядку; Педагогіка вищої школи; Зовнішня політика; Адміністративний менеджмент; Енергетичний менеджмент; Управління навчальними закладами; Економіка довкілля і природних ресурсів; Прикладна економіка; Консолідована інформація; Бізнес адміністрування;*

✓ *спеціалізацію* – набуття особою здатностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, в межах спеціальності, спеціалізація здійснюється у відповідних навчальних закладах, її тривалість - не менше 500 годин, за результатами спеціалізації видається диплом про перепідготовку *без присвоєння кваліфікації;*

✓ розширення профілю (*підвищення кваліфікації*) – набуття особою здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності. Розрізняють *довгострокове* та *короткострокове* підвищення кваліфікації. Тривалість довгострокового підвищення кваліфікації встановлюється від 72 до 500 годин, короткострокового – не більше 72 годин. За результатами *довгострокового* підвищення кваліфікації видається свідоцтво про підвищення кваліфікації державного зразка, *короткострокового* - посвідчення або довідка;

✓ *стажування* – набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності.

Розрізняється, в зв'язку з цим поділом, і отримання документів про освіту. Так, особа, яка пройшла *перепідготовку* і успішно пройшла державну атестацію, отримує відповідний документ про вищу освіту, а особа, що успішно пройшла *стажування* або *спеціалізацію* чи розширила профіль (*підвищила кваліфікацію*), отримує відповідний документ про післядипломну освіту.

Специфічними формами підвищення кваліфікації, характерними саме для наукових та науково-педагогічних працівників, є аспірантура, докторантура та інститут здобувачів.

До *аспірантури* на конкурентній основі приймаються особи, які мають вищу освіту і кваліфікацію спеціаліста або магістра. Термін навчання в аспірантурі з відривом від виробництва не перевищує **трьох** років, а без відриву від виробництва – як правило, **чотирьох** років.

Аспіранти, які закінчили навчання в аспірантурі з відривом від виробництва за державним замовленням, працевлаштовуються згідно з типовою угодою, а аспіранти, які закінчили навчання в аспірантурі поза державним замовленням, - згідно з контрактом.

Самостійна робота над дисертацією на здобуття наукового ступеня кандидата наук є однією з форм підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів (*інститут здобувачів наукового ступеня*).

Здобувачами наукового ступеня кандидата наук, які працюють над дисертаціями поза аспірантурою (далі - здобувачі), можуть бути особи, які мають вищу освіту і кваліфікацію спеціаліста або магістра. Іноземці та особи без громадянства можуть бути здобувачами на певних підставах (міжнародні договори України, загальнодержавні програми та договори, укладені вищими навчальними закладами з юридичними та фізичними особами).

Здобувачі прикріплюються до вищих навчальних закладів, що мають аспірантуру з відповідних спеціальностей, з метою підготовки і захисту кандидатської дисертації, а також для поглибленого теоретичного вивчення спеціальних дисциплін, вивчення іноземної мови та філософії, складання

кандидатських іспитів на термін до **п'яти** років. Особи, які раніше пройшли повний курс навчання в аспірантурі за державним замовленням, правом прикріплення до вищих навчальних закладів як здобувачі не користуються. Особи, які повністю використали термін прикріплення як здобувачі, правом повторного прикріплення не користуються.

До *докторантури* приймаються особи, які мають науковий ступінь кандидата наук, наукові здобутки та опубліковані праці з обраної наукової спеціальності і які в змозі на високому науковому рівні проводити фундаментальні, пошукові і прикладні наукові дослідження.

Термін перебування в докторантурі на загальних умовах не перевищує, як правило, трьох років.

Але окрім вище зазначених форм підготовки науково-педагогічних кадрів, не слід забувати про курси підвищення кваліфікації, участь у конференціях, семінарах, присвячених проблематиці педагогічної освіти тощо та, насамперед, самоосвіта.

Законодавець чітко визначає коло учасників навчально-виховного процесу навчального закладу. Якщо розглядати підготовку педагогічних, науково-педагогічних працівників та працівників ВНЗ, що визначені певними посадами, а для навчального закладу це, як правило, є навчально-методичний персонал, не слід забувати і про адміністративно-управлінський персонал, що хоча прямо і не відноситься до учасників навчально-виховного процесу, але має визначальне місце в структурі персоналу навчального закладу, оскільки від його кваліфікації та підготовки залежить організація роботи та управління всім персоналом (керівний апарат, департамент кадрів, канцелярія, юридичний відділ тощо).

Для здійснення освітньої діяльності Вищий навчальний заклад "Університет економіки та права "КРОК" (далі – Університет, "Університет "КРОК") має наступний персонал, який умовно ділиться на:

- ✓ адміністративно-управлінський;
- ✓ науково-педагогічний;

- ✓ навчально-допоміжний;
- ✓ обслуговуючий.

Безпосереднє управління діяльністю Університету здійснює його керівник – ректор. Ректор є найголовнішою посадовою особою, який діє в межах своїх повноважень.

В Університеті зайнято 883 посади, з них 86 (9,7 %)– займають працівники за суміщенням (поєднання адміністративної посади з науково-педагогічною тощо)

Чисельність працюючих осіб – 797. Переважна більшість - 70 % – жінки, відповідно чоловіків - 30%. Середній вік жінок – 35-40 років. Середній вік чоловіків – 40-45 років.

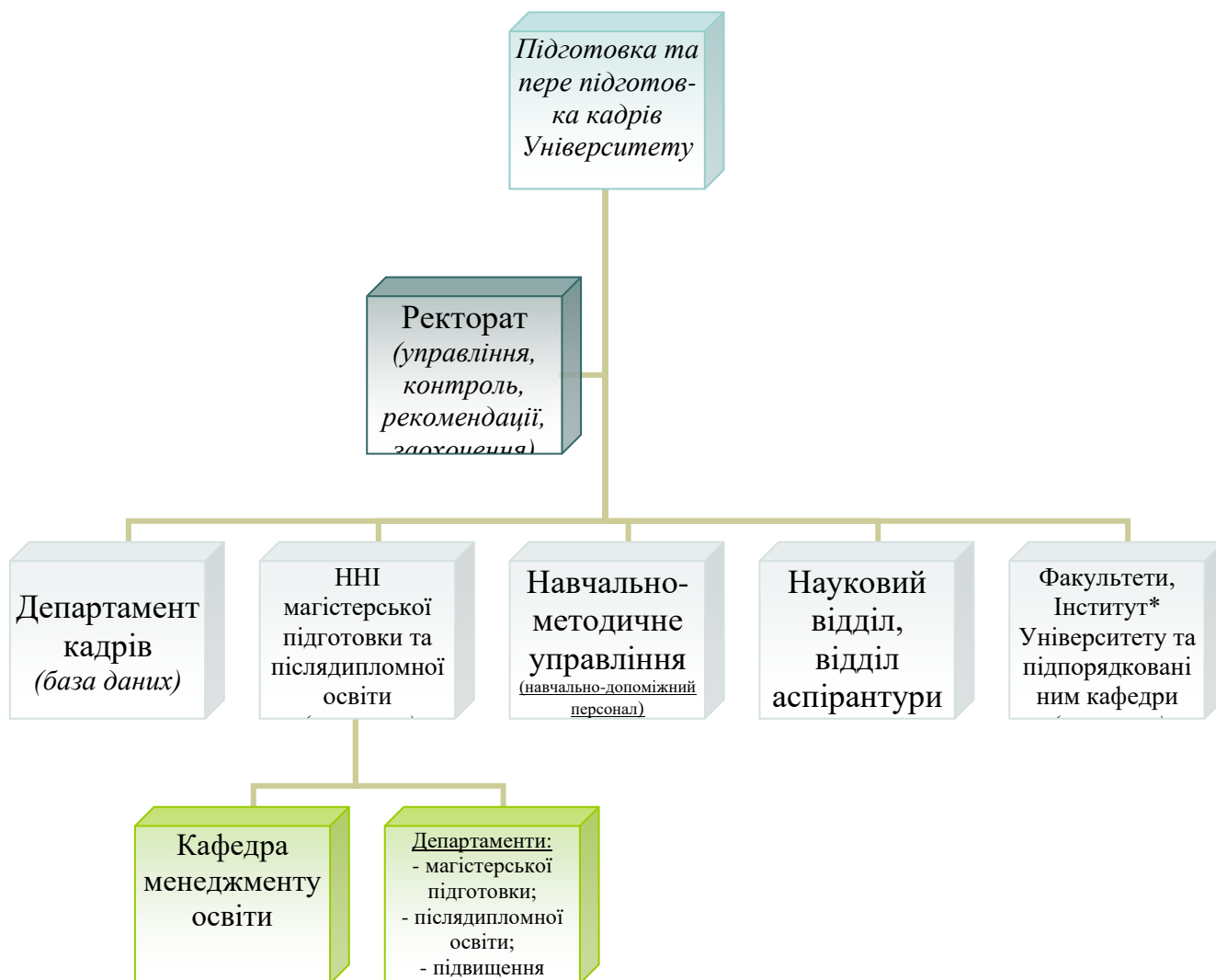
Організаційна структура підрозділів, які займаються комплексом підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу Університету, та взаємозв'язку між ними. Структуру підрозділів схематично можна зобразити наступним чином (Схема 1).

Пояснення до Схеми 1:

1) Ректорат.

Здійснює безпосереднє управління процесом підготовки та перепідготовки персоналу Університету у формах:

- ✓ декларування основних прав та обов'язків персоналу в локальних документах Університету відповідно до чинного законодавства (наприклад, Закон України "Про вищу освіту" тощо);
- ✓ запровадження відповідних ліцензованих програм підготовки та підвищення кваліфікації персоналу ("Управління навчальним закладом", "Школа педагогічної майстерності");
- ✓ контроль за своєчасним підвищенням кваліфікації персоналу у формі проведення атестацій, перевірок;
- ✓ заохочення для працівників, які підвищують свій професійний рівень (матеріального та морального характеру, надання можливостей для професійного зростання тощо).



Інститут* - Навчально-науковий Інститут менеджменту безпеки

Схема 1. Організаційна структура навчання персоналу Університету.

2) Департамент кадрів.

Підрозділ, який збирає, аналізує, контролює своєчасне надання працівниками інформації щодо підвищення кваліфікації тощо. Департамент кадрів є органом Університету, який співпрацює з усіма підрозділами, оскільки всі дані стосовно працівників (штатних, сумісників) зберігаються саме тут. Високий рівень діловодства, постійне професійне зростання дає можливість кадровим працівникам втілювати в життя нові проекти, що не обходить стороною й інститути підготовки та перепідготовки.

3) Навчально-науковий Інститут магістерської підготовки та післядипломної освіти (далі – Інститут).

Інституту є структурним підрозділом Університету економіки та права "КРОК". Інститут надає послуги у сфері освіти за напрямками підготовки "Менеджмент", "Економіка і підприємництво", "Специфічні категорії". Активно співпрацює з державними, фінансовими установами (Національний Банк України, АБ "Брокбізнесбанк", Київський міський центр зайнятості, Державний комітет України із земельних ресурсів, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Рада по вивченню продуктивних сил України Національної академії наук України, компанія "Regula").

3.1) Кафедра менеджменту освіти.

Кафедра забезпечує наукову та навчальну діяльність в Інституті, має сучасну матеріально-технічну базу. Кафедра є випускаючою для таких спеціальностей як "Педагогіка вищої школи" та "Управління вищим навчальним закладом", а також відповідає за напрями підвищення кваліфікації з програм "Інноваційні технології навчання у вищій школі", "Методика викладання у вищій школі".

3.2) Департамент післядипломної освіти.

Професійна перепідготовка (500 годин) для спеціалістів з вищою економічною освітою (спеціаліст, магістр), які бажають підвищити кваліфікацію або пройти перепідготовку, отримавши додаткову освіту за іншим напрямом та відповідно спеціальністю. Напрями підготовки та спеціальності:

- ✓ Економіка і підприємництво (Міжнародна економіка, Фінанси, Банківська справа, Економіка підприємства, Облік і аудит, Маркетинг);
- ✓ Менеджмент (Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, Логістика).

Термін навчання - 1 рік (2 семестри). Після закінчення випускники отримують диплом державного зразка про перепідготовку за відповідною спеціальністю без присвоєння кваліфікації.

3.3) Департамент магістерської підготовки.

Здійснює підготовку магістрів за напрямом "Специфічні категорії", що включає в себе спеціальності:

- ✓ Якість, стандартизація та сертифікація;
- ✓ Інтелектуальна власність;
- ✓ Управління проектами;
- ✓ Педагогіка вищої школи;
- ✓ Адміністративний менеджмент;
- ✓ Управління навчальним закладом;
- ✓ Бізнес-адміністрування;
- ✓ Управління інноваційною діяльністю.

3.4) Департамент підвищення кваліфікації.

4) Науковий відділ. Відділ аспірантури.

Основні завдання відділу:

- ✓ формуються та ведуться особові справи аспірантів;
- ✓ організовується підбір кандидатів для навчання в аспірантурі;
- ✓ координується робота здобувачів у взаємодії з кафедрами Університету;
- ✓ забезпечується подання кафедрами до підрозділу відповідних документів щодо складання кандидатських та інших екзаменів (навчальні програми, додаткові програми, переліку питань, екзаменаційних білетів);
- ✓ організовується робота екзаменаційної комісії по прийому вступних та кандидатських іспитів;
- ✓ ведеться статистичний облік навчального навантаження професорсько-викладацького складу, що проводять заняття з аспірантами та здобувачами.
- ✓ інформуються аспіранти та їх наукових керівників про дату і місце проведення науково-практичних конференцій.

З 1997 по 2000 рік аспірантура діяла на підставі дозволів про разовий прийом, з 2000 року – постійно діюча аспірантура.

Відповідно до Наказу Вищої атестаційної комісії України від 7 липня 2008 року № 438, на виконання постанови президії ВАК України № 29-08/6 від 2 липня 2008 року в Університеті "КРОК" створено спеціалізовану вчену раду К 26.130.01 з правом прийняття до розгляду та проведення захистів дисертацій на здобуття наукового ступеня *кандидата економічних наук* зі

спеціальності 21.04.02 - *економічна безпека суб'єктів господарської діяльності*. Відповідно до Наказу Вищої атестаційної комісії України №719 від 18 листопада 2009 року на виконання постанови президії ВАК України №13-06/5 від 18 листопада 2009 року в Університеті створено спеціалізовану вчену раду К 26.130.02 з правом прийняття до розгляду та проведення захистів дисертацій на здобуття наукового ступеня *кандидата психологічних наук* за спеціальностями 19.00.06 – юридична психологія; 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія.

Станом на 2009 рік в аспірантурі Університету здійснюється підготовка 52 аспірантів та здобувачів.

5) Факультети, Навчально-науковий Інститут менеджменту безпеки та підпорядковані ним кафедри.

Відповідно організаційної структури та поданих таблиць (частина 2 розділу 2) Університету, можна виділити наступні підрозділи (факультет економіки та підприємництва, факультет міжнародних відносин, юридичний факультет, факультет заочного навчання та Навчально-науковий Інститут менеджменту безпеки, Коледж економіки, права та інформаційних технологій) та кафедри, які їм підпорядковані (окрім факультету заочного навчання та Коледжу економіки, права та інформаційних технологій). В цих підрозділах працюють та навчаються (є студентами) як представники навчально-допоміжного, так і науково-педагогічного персоналу, які паралельно ще й являються студентами цих же навчальних підрозділів. Таким чином, працівники підвищують свій інтелектуальний, професійний рівень здобуваючи, наприклад, освітньо-кваліфікаційний рівень "бакалавр" або "магістр" тощо з відповідних напрямку, спеціальності. Тому, на нашу думку, є доцільним висвітити в цій схемі ці підрозділи.

Управління такими інститутами як підготовка та перепідготовка кадрів Університету є важливим процесом. Висококваліфікований персонал спроможний працювати без постійного контролю, нагадувань та застосування дисциплінарних стягнень. Для цього необхідно мотивувати

персонал. Існує думка, що найкраща мотивація – це високий рівень заробітної плати або вище середнього. Але грошові кошти не є головним стимулом для працівників, вони займають скоріш перше місце після іншої мотивації. Працівники дійсно зацікавлені в тому, щоб заробляти достатню кількість грошей, щоб сплатити всі свої основні потреби. Ось тут і з'являються інші спонукальні мотиви – *нематеріальні*, які стають більш актуальними. Це є наслідком того, що більшість працівників розцінюють винагороду як справедливий обмін за труд, який вони віддають своїй організації. Таким чином, заробітна плата – це право працівника та обов'язок організації, а визнання та відзнака – подарунком, використання якого дозволить досягти найбільшої самовіддачі від кожного з працівників.

Для аналізу управління предмету дослідження дипломної роботи необхідно виділити слабкі (недоліки) та сильні (переваги) сторони. Тому в цій частині розділу запропоновано перелік недоліків та переваг, шляхи вирішення проблем та зміцнення позитивних позицій в управлінні навчання кадрів Університету.

1. Планування, організація, контроль.

Недоліки. Немає чіткої стратегії щодо планування підготовки та перепідготовки кадрів. Іншими словами, всі знають, що це існує, прописано в законодавчих актах загальної юрисдикції, в локальних правових актах Університету, але немає чіткої процедури проведення. Інститути підготовки та перепідготовки повинні бути враховані при розробці кадрової політики Університету. Організація має скоріше спонтанний характер, ніж чітко запланований (немає програми, плану щодо проведення перепідготовки кадрів). Контроль має формальний характер (виконання – невиконання).

Переваги. Створено достатньо потужну систему підготовки та перепідготовки кадрів, оскільки сама мета вищого навчального закладу є підготовка якісних спеціалістів, професіоналів для подальшого влаштування на роботу. Як видно з попередньої частини, загалом, більша половина складу персоналу здобула вищу освіту в Університеті (наприклад, бухгалтерія

Університету нараховує 12 штатних працівників, з них 4 особи (33 %) – випускники Університету, а 2 особи (16,6 %) навчаються в даний момент; деканат факультету заочного навчання нараховує 9 штатних працівників, з них 6 осіб (66,6 %)– випускники, а 3 особи (33,3 %) – навчаються в даний момент).

В Університеті існує досить прийнятна система Положень, Інструкцій, Правил тощо, яку необхідно просто впорядкувати та внести зміни, відповідно до чинного законодавства. Частина локальних документів була розроблена в 2004 році.

2. База даних.

Недоліки. Інформація щодо своєчасного проходження перепідготовки не завжди «доходить» до місця зберігання (департаменту кадрів), оскільки часто сам працівник просто «недоносить» такі документи. Це, в свою чергу, говорить про недостатній контроль завідувача кафедри та декана факультету цього питання. Але це скоріш від недостатньої поінформованості цих осіб, тому повинен бути налагоджений постійний, якісний зв'язок з цього питання між підрозділами (ректорат → департамент кадрів → декан факультету → завідувач кафедри → методист кафедри → викладачі і назад)

Переваги. В цілому база даних наповнена на 80 % та постійно оновлюється та змінюється. Організація та контроль збору, аналізування тощо інформації знаходиться на достатньо високому рівні, про що свідчить високий рівень діловодства департаменту кадрів.

3. Мотивація.

Система мотивації Університету "КРОК" в основному орієнтована на виконання таких формальних показників, як *кількість відпрацьованих годин, кількість підготовлених обов'язкових навчальних та методичних матеріалів* тощо. Існуюча система не спонукає до високих індивідуальних досягнень викладачів у науковій роботі та застосування сучасних методів навчання.

Недоліки. Існуюча система враховує загальний підхід до оцінювання професійних досягнень і не завжди орієнтована на індивідуальні досягнення. Частина діючої системи мотивації неформалізована.

Переваги. За зразкове виконання своїх обов'язків, тривалу і бездоганну роботу, новаторство в праці та за інші досягнення в роботі, правилами внутрішнього розпорядку передбачено заохочення, а саме:

- ✓ оголошення подяки;
- ✓ нагородження співробітників почесними грамотами;
- ✓ знаком Шани, Відзнакою та Почесною грамотою Університету економіки та права «КРОК»;
- ✓ надання пільгових путівок від фонду соціального страхування;
- ✓ преміювання працівників до дня народження Університету;
- ✓ надання знижок в оплаті за навчання в Університеті для працівників та їх родичів.

Серед нових підходів до мотивації слід відзначити дострокове переведення викладачів на більш високу посаду на підставі результатів соціологічного опитування щодо рівня задоволеності студентів викладачами та дисциплінами, які викладаються.

Хочеться відмітити, що ситуація не є критичною, скоріше вона потребує доопрацювання, внесення змін до системи мотивації та постійного і безперервного поповнення, збору та аналізу даних для того, щоб вчасно реагувати при виникненні проблем. Говоримо не про масштабні проблеми, а про те, що виникає під час роботи кожного працівника та підрозділу в цілому. «Хто не працює, той не помиляється», - доволі вдалий вираз.

Для порівняння існуючої системи управління підготовки та перепідготовки кадрів Університету, можна навести наступні приклади.

1. *Kimpton (Kimpton Hotel and Restaurant Group)* та *Replacement, Ltd.* [27]

Для першої властивий наступний підхід у підготовці кадрів. Всі працівники Kimpton від управляючого готелем до обслуговуючого персоналу, відвідують так званий «Кімptonський університет», де

вивчаються курси реєстрації, ведення господарства, бухгалтерського обліку та корпоративного досвіду [27]. Для другої (Replacement) – нові співробітники компанії проходять інтенсивну підготовку терміном 90 днів. Контролери перевіряють новачків та ставлять оцінки щотижня. На 30-й, 60-й та 90-й дні новачки отримують оцінки своєї підготовки. Принципом навчання є лозунг «як колись навчали нас...». Слід відмітити, що сам президент компанії зазначає, що «80 % всієї нашої роботи виконується тільки за рахунок нескладних навиків та бажання навчатися, лише 20 % потребує високої кваліфікації та спеціальних навиків [27].

Висновки

Управління підготовкою та перепідготовкою кадрів в Україні здебільшого знаходиться в стадії занепаду або часткового застосування в кадровій політиці. Немає чіткого регулювання цим процесом, відсутня статистика щодо проведення підвищення кваліфікації, перепідготовки в організаціях, підприємствах України. Статистичні звіти подають в обов'язковому порядку тільки державні підприємства, організації тощо. Організації приватної форми власності якщо і подають інформацію, то вона «притягнута за вуха» та у більшості випадків не відповідає дійсності.

У дипломній роботі визначено поняття «післядипломної освіти» відповідно до чинного законодавства, що саме включає в себе це поняття. Досліджено та визначено перелік навчальних закладів відповідно до структури освіти України. Проведено моніторинг законодавчої бази стосовно освіти, вищої освіти, післядипломної освіти. Окреслено перелік нормативних документів, які регулюють інститут підготовки та перепідготовки персоналу в Україні. Визначено роль професійної підготовки та безперервної освіти кадрів організації. Безперервна освіта – це такий вид навчання, що розглядається як будь-яка діяльність, що свідомо проводиться для покращення здібностей персоналу необхідних для здійснення роботи в даний момент або для розвитку потенціалу працівників. В той же момент – це

економічно вигідне вкладення капіталу в людські ресурси організації, які можуть оцінюватися аналогічно іншим інвестиціям.

Важливість безперервного навчання:

- 1) застосування нової техніки, технологій, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. Тому необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;
- 2) світ перетворюється в ринок без кордонів з високим рівнем конкуренції між країнами. Конкуруючі країни мають можливість в найкоротші строки відповісти на будь-який виклик збільшенням виробництва інженерної праці.
- 3) безперервні та швидкі зміни технологій та інформатики потребують безперервного навчання персоналу;
- 4) підвищення кваліфікації на основі безперервного навчання є найбільш ефективним та економічним для організації, ніж відбір нових працівників;
- 5) закріплення навичок роботи для здійснення особливо важливих для організації заказів. Навчання не є чимось зовнішнім по відношенню до основної функції організації, навпаки, воно зіграє з'єднуючу роль в досягненні організацією основних стратегічних цілей. Планування навчання персоналу охоплює заходи для навчання в організації, поза нею та самонавчання;

В "Університеті економіки та права "КРОК" цей процес знаходиться в стадії становлення та динамічного розвитку. Зрозуміло, що є певні недоліки, але головне, це їх вчасно окреслити та вчасно запобігти їх негативному впливу. Для цього необхідно постійно проводити аналіз наявної інформації, швидко реагувати на виявлені помилки та недоліки, відзначати переваги та примножувати позитивний досвід. Проведення моніторингу мотивацій персоналу дозволило б зрозуміти, на що, в першу чергу, необхідно звертати увагу керівництва Університету. Звернувши увагу на тісний зв'язок мотивації персоналу з підвищенням його кваліфікації, керівництво виграє в багатьох позиціях, оскільки підвищиться продуктивність праці та якість послуг, які

надає персонал.

Ще однією особливістю написання дипломної роботи, було те, що управління підготовкою та перепідготовкою кадрів у вищому навчальному закладі дещо відрізняється від управління підготовкою та перепідготовкою кадрів на підприємстві. Це виражається, насамперед, в тому, що вищий навчальний заклад, з однієї сторони, є закладом, що має безпосереднє відношення до підготовки спеціалістів відповідної кваліфікації, які в подальшому працюють на підприємствах тощо, а, з іншої сторони, - є закладом, в якому весь штат працівників задіяний для підготовки (науково-педагогічний персонал), обслуговування (навчально-методичний персонал) студентів, слухачів, так і персонал, що є на будь-якому підприємстві (управлінсько-адміністративний персонал). Тому на вищий навчальний заклад покладається подвійна задача: належна, якісна підготовка майбутніх працівників, та контроль за своєчасним підвищенням кваліфікації всього персоналу в цілому, який працює в навчальному закладі. Зв'язок між цими двома задачами очевидний, оскільки при правильній системі підготовки, перепідготовці кадрів навчального закладу, можливо забезпечити конкурентоздатність випускників на ринку праці, що підвищить імідж навчального закладу та принесе дохід у вигляді нових споживачів (студентів, слухачів).

Для створення умов щодо підготовки якісного складу кадрів Університету необхідно:

1. Забезпечувати стажування викладачів в організаціях та установах всіх форм власності, які займаються проблематикою з відповідних напрямів;
2. Забезпечувати реалізацію професійного, творчого та педагогічного потенціалу шляхом направлення викладачів до Школи педагогічної майстерності Університету, інших вищих навчальних закладів, для обміном досвіду, практичних навичок та теоретичної бази;
3. Створити цілісну систему кадрового забезпечення;
4. Проводити постійний моніторинг, прогнозування кадрової ситуації;

5. Стимулювати професійну діяльність з метою збереження кадрів;
6. Визначити чітко визначення добору персоналу;
7. Впроваджувати принципи наступності та оновлення кадрів;
8. Добирати талановиту молодь, які бажають і вміють працювати;
9. Здійснювати правовий та соціальний захист персоналу, що забезпечує законність та соціальну справедливість вирішення кадрових питань.

Компанії, орієнтовані на високі трудові показники, як правило, піклуються про своїх працівників, поважають їх гідність, цінують, організовують навчання, заохочують ініціативу, допомагають розкриттю творчого потенціалу, встановлюють чіткі та розумні показники роботи, створюють продуману систему стимулювання та заохочення для підвищення ефективності, вимагають від менеджерів (управлінців) забезпечення розвитку своїх підлеглих та розширення повноважень працівників для підвищення самовіддачі та особистої зацікавленості.

Список використаних джерел

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. – ЛІГА: ЗАКОН ЕЛІТ 8.1.5, Інформаційно-аналітичний центр «ЛІГА», ТОВ «ЛІГА ЗАКОН», 2009 рік.
2. Про вищу освіту: Закон України від 17 січня 2002 року № 2984-III – ЛІГА: ЗАКОН ЕЛІТ 8.1.5, Інформаційно-аналітичний центр «ЛІГА», ТОВ «ЛІГА ЗАКОН», 2009 рік.
3. Про наукову та науково-технічну діяльність: Закон України від 13 грудня 1991 року № 1977-XII – ЛІГА: ЗАКОН ЕЛІТ 8.1.5, Інформаційно-аналітичний центр «ЛІГА», ТОВ «ЛІГА ЗАКОН», 2009 рік.
4. Про освіту: Закон України від 23 травня 1991 року № 1060-XII – ЛІГА: ЗАКОН ЕЛІТ 8.1.5, Інформаційно-аналітичний центр «ЛІГА», ТОВ «ЛІГА ЗАКОН», 2009 рік.
5. Указ Президента України від 3 серпня 1999 року № 958/99 «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року»

- ЛІГА: ЗАКОН ЕЛІТ 8.1.5, Інформаційно-аналітичний центр «ЛІГА», ТОВ «ЛІГА ЗАКОН», 2009 рік.
6. Положенням про підготовку науково-педагогічних кадрів, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 1 березня 1999 року № 309 – ЛІГА: ЗАКОН ЕЛІТ 8.1.5, Інформаційно-аналітичний центр «ЛІГА», ТОВ «ЛІГА ЗАКОН», 2009 рік.
 7. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, затвердженого Наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерством освіти і науки України 26 березня 2001 року № 127/151 – ЛІГА: ЗАКОН ЕЛІТ 8.1.5, Інформаційно-аналітичний центр «ЛІГА», ТОВ «ЛІГА ЗАКОН», 2009 рік.
 8. Положення про стажування викладачів вищих навчальних закладів на підприємствах, в організаціях, наукових установах та навчальних закладах затвердженого наказом Міністерства освіти та науки України від 11 травня 1993 року № 132 – ЛІГА: ЗАКОН ЕЛІТ 8.1.5, Інформаційно-аналітичний центр «ЛІГА», ТОВ «ЛІГА ЗАКОН», 2009 рік.
 9. Афанасьєв І.П. Вища освіта та сьогодення / Педагогіка і психологія. – 2003. - №5.
 10. Гравіт В.О. Особливості впровадження дистанційного навчання в післядипломну педагогічну освіту/ В.О. Гравіт, С.В. Антощук //Педагогіка і психологія. – 2003. - №1. – С.67-75
 11. Даниленко Л. Модернізація навчального плану підвищення кваліфікації педагогічних працівників/ Л. Даниленко //Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. - №1. – С.10-12
 12. Дежина І. Концепція послевузовського образования нового типа/ И. Дежина, С. Егерев //Высшее образование в России. – 2004. - №4. – С.130-142
 13. Кравцов В.В. Подготовка специалистов в системе дополнительного профессионального образования/ В.В. Кравцов //Бизнес-образование. – 2003. - №2. – С.51-55

14. Кузнецова В. «Второе высшее»: ізнес о выбора/ В. Кузнецова //Иновации в образовании. – 2005. - №1. – С.124-127
15. Кузьмінський А. Управління навчальним процесом у ВНЗ післядипломної освіти/ А. Кузьмінський //Рідна школа 2003. – №3. - С. 21-23. – ISSN 0131-6788м
16. Матеріали зимового Інституту – 2006. Перший модуль, Київ, 2006 рік
17. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ За ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с
18. Михайличенко А. Основные направления последипломного образования/ А. Михайличенко //Новий колегіум. – 2005. - №6. – С.28-35
19. Ніколенко Л. Інтеграція змісту навчання в системі післядипломної педагогічної освіти/ Л. Ніколенко //Директор школи, ліцею, гімназії. – 2004. - №5. – С.100-104
20. Плугина М. Организация системы повышения квалификации/ М. Плугина //Высшее образование в России. – 2005. - №1. – С.126-130)
21. Процес підготовки та атестації наукових кадрів в Україні (аналітичне дослідження), Міжнародний фонд «Відродження», Міжнародний фонд досліджень освітньої політики Київ, 2003 рік
22. Пуцов В. Цільове управління в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників/ В. Пуцов //Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. - №1. – С.8-9
23. Семиченко В. Актуальні проблеми реформування системи післядипломної освіти/ В. Семиченко //Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. - №1. – С.7-8
24. Сільченко С. Роль трудового права у підвищенні якості робочої сили: окремі теоретичні питання / Журнал / Юридичний радник, №1 (9), лютий 2006 рік
25. Слєпкань З.І. Наукові засади педагогічного процесу у вищій школі: Навчальний посібник/ З.І. Слєпкань. – К.: Вища школа, 2005. – 239 с
26. Статистичний щорічник України за 2007 рік, Київ, Видавництво

«Консультант», 2006 рік.

27. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу, Томпсон-мол., Дж. Стрикленда III. – М.: 2008.
28. Сухорукова Н. Последипломное профессиональное образование: Социологическое исследование/ Н. Сухорукова, С. Филатов // Высшее образование в России. – 2005. - №10. – С.31-37
29. Тимошко Г. Підготовка керівника навчального закладу в системі післядипломної освіти/ Г. Тимошко // Освіта і Управління. – 2003. – Т.6, №4. – С.110-118
30. Тимошко Г.М. Підготовка керівника навчального закладу у системі післядипломної освіти (Регіональна модель)/ Г.М. Тимошко // Проблеми освіти. – 2004. – Вип.35. – С.214-230
31. Чернилевский Д. Непрерывное образование. Второе высшее/ Д. Чернилевский, В. Моисеев // Высшее образование в России. – 2003. - №4. – С.22-27
32. Шоптенко В., Кайсин Д., Конанчук Д. Новые возможности ізнес-образования // Менеджер по персоналу. – 2008. - ; 4. – с. 28-34.

Список використаних Internet – джерел

1. http://buklib.net/component/option.com_jbook/task_view/Itemid,36/catid,134/id,4061/
2. <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/bragina/diss/indexu.htm>
3. <http://osvita.ua/legislation/proftech/3077>
4. http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/5054
5. http://osvita.ua/vnz/second_higher/
6. <http://search.ligazakon.ua>
7. <http://sms.vipdip.com/kadrova-politika/>
8. <http://univd.edu.ua>
9. <http://www.apsu.org.ua/ua/news/79536>
10. <http://www.apsu.org.ua/ua/news/79536/>
11. http://www.center.km.ua/old_version/center/history.php
12. <http://www.dtkk.com.ua/show/2cid01156.html>

13. <http://www.iso.staratel.com/Target/Target.htm>
14. <http://www.management.com.ua/hrm/hrm175-2.html>
15. <http://www.mlsp.gov.ua/control/uk/index>
16. <http://www.nuos.edu.ua>
17. <http://www.osvita.org.ua/abitur/entrance/>
18. <http://www.stride.com.ua/stride/ur/?m=archive&y=2006&mag=8&art=210>
19. <http://www.tnt.uccu.org.ua>
20. <http://www.uazakon.com>
21. <http://www.ukrstat.gov.ua>
22. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
23. <http://www.vlasnasprava.info/ua/>
24. <http://znc.com.ua/ukr/news/2008/20080812.php>
25. www.asnova.com
26. www.gaz.if.ua
27. www.komora-s.kiev.ua
28. www.mil.gov.ua
29. www.ukrreferat.com

Анкета

1. В якій сфері працюєте?
2. Чи передбачена на вашому підприємстві (організації) професійна підготовка кадрів?
3. Якщо так, то за чий рахунок це проводиться та в якій формі?

Відповіді

1. _____

2. _____

3. _____

