DOI: https://doi.org/10.28925/2412-0774.2024.4.10

УДК 378.4.014.5(474.2+497.5)

Оксана Бульвінська
https://orcid.org/0000-0002-6764-4340
кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник Бібліотеки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
вул. Левка Лук'яненка, 13-б, 04207 Київ, Україна,
o.bulvinska@kubg.edu.ua

КАДРОВА АВТОНОМІЯ В УНІВЕРСИТЕТАХ ЕСТОНІЇ І ХОРВАТІЇ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Статтю присвячено компаративному аналізу можливостей кадрової автономії в університетах Естонії і Хорватії. Дослідження засноване на методології Європейської асоціації університетів, яка розглядає кадрову автономію як частину інституційної автономії університетів і передбачає їхні можливості самостійно встановлювати правила і процедури найму і звільнення академічного персоналу, розмір заробітної плати і механізми кар'єрного просування. Вибір країн і університетів для порівняльного аналізу обумовлений результатами аналітичних звітів Європейської асоціації університетів щодо кадрової автономії, де Естонія займає найвищу позицію (100%), а Хорватія – найнижчу (12%). Наголошено, що вебсайти університетів з пропозиціями працевлаштування є інноваційним інструментом кадрового менеджменту. На основі порівняння вебсайтів Тартуського і Загребського університетів зроблено висновок про можливість вільно визначати політики і практики кадрового менеджменту в естонському закладі вищої освіти на противагу хорватському, де централізована державна політика обмежує кадрову автономію, визначає академічний персонал як державних службовців і всі процедури та механізми найму й просування кадрів по службових сходинках затверджує в державних нормативно-правових актах. Проте порівняльний аналіз засвідчив можливість і Тартуського, і Загребського університетів висунути додаткові вимоги до кандидатів на вакантні академічні посади, що дає підстави підтвердити відданість університетів кадровій автономії.

Ключові слова: *автономія університетів, академічний персонал, кадрова автономія, кадровий менеджмент, кар'єрне просування академічного персоналу, процедури найму академічного персоналу.*

ВСТУП

Університетська автономія – це один з фундаментальних принципів функціонування Європейського простору вищої освіти. Автономія передбачає здатність закладів вищої освіти самостійно вибирати місію, цінності, стратегію розвитку, а також «визначати і реалізовувати власні пріоритети і політики щодо організаційних, фінансових, кадрових та академічних справ» (Національний освітній глосарій: вища освіта, 2024).

Кадрова автономія, яка покликана надати право закладу розв'язувати проблеми забезпечення персоналом (зокрема академічним) та управління ним, багато в чому забезпечує ефективність університету. Академічний персонал університетів має унікальні навички, здібності, знання, досвід, цінності, інтелект, компетентності, відданість справі, які можуть бути використані для розвитку закладу вищої освіти та суспільства, отже, L. Martin et al. (2022), D. Kusumastuti et al. (2023) відносять академічний персонал до талантів. Тому набір професійного і талановитого академічного персоналу і управління ним є запорукою успіху університету і його конкурентоспроможності.

R. N. Musakuro (2022) визначає 7 груп у процесах управління талантами, недоліки в яких можуть знизити ефективність університету: планування кількості і якості персоналу, наймання та відбір фахівців, винагорода за працю, управління продуктивністю праці, навчання та

© Бульвінська Оксана, 2024

розвиток академічного персоналу, планування наступності в академічній сфері, а також утримання талантів в університеті. В умовах кадрової автономії університет має можливість запровадити політики і практики в цих групах управління талантами, які перетворяться на переваги і забезпечать стратегічний успіх закладу вищої освіти.

Практики відбору академічного персоналу в різних країнах, які забезпечують успіх закладу вищої освіти, характеризують N. R. Daggu, J. P. Tripathi (2017), T. Siekkinen, et al. (2016), N. Pilcher et al. (2020); політики кар'єрного просування персоналу в державних закладах вищої освіти аналізують R. de la Torre et al. (2020); на характеристиці початкового етапу академічної кар'єри зосереджені C. Herschberg et al. (2018), M. Henningsson, L. Geschwind (2021), C. Herschberg et al. (2018).

В українському науковому дискурсі можливості кадрової автономії університетів висвітлені в низці наукових досліджень. Так, обґрунтуванню теоретичних і науково-методичних засад формування професійної кар'єри персоналу у закладах вищої освіти присвятила своє дослідження Т. Казакова (2019); всебічний аналіз механізмів і особливостей розвитку академічної кар'єри в університетах здійснений Г. Чорнойван (2022); принципи кадрового менеджменту університету в умовах інституційної автономії, а також інноваційні інструменти й механізми пошуку і добору персоналу обґрунтував Ю. Скиба (2022); теоретичні основи і механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії є предметом наукової розвідки І Драч і Ю. Скиби (2023); вивченню європейського досвіду професійного розвитку викладачів в умовах кадрової автономії університетів присвячена наукова стаття О. Бульвінської (2022).

Вивчення демократичних практик управління університетів, формування демократичного освітнього середовища, покращення якості вищої освіти, досягнення соціально важливих цілей в умовах кадрової автономії в університетах країн ЄС має вирішальне значення для модернізації всієї системи вищої освіти України, розвитку університетської автономії як цінності і як системи врядування.

Мета статті – здійснити порівняльний аналіз політик і практик кадрової автономії в Естонії та Хорватії на прикладі Тартуського і Загребського університетів.

МЕТОДОЛОГІЯ

Європейська асоціація університетів розробила критерії, які дозволяють виміряти ступінь університетської автономії в певній країні, порівняти результати в різних країнах, а також відслідкувати динаміку результатів в одній країні протягом декількох років. Відповідно до цієї методології кадрова автономія визначається такими критеріями (Bennetot Pruvot et al., 2023):

- можливість самостійно приймати рішення щодо процедур найму керівного академічного та адміністративного персоналу;
- можливість самостійно приймати рішення щодо заробітних плат керівного академічного та адміністративного персоналу;
- можливість самостійно приймати рішення щодо звільнення керівного академічного та адміністративного персоналу;
- можливість самостійно приймати рішення щодо заохочення, кар'єрного просування керівного академічного та адміністративного персоналу.

За кількісними показниками рівня автономії країни групуються в 4 кластери по кожному з вимірів (Bennetot Pruvot et al., 2023):

- високий рівень (від 81% до 100%),
- рівень вище середнього (від 61% до 80%),
- рівень нижче середнього (від 41% до 60%),

© Бульвінська Оксана, 2024

- низький рівень (до 40%).

Для досягнення мети нашої статті ми порівняли рівень кадрової автономії в країнах, що займають першу рангову позицію в кластері високого рівня (Естонія) і останню рангову позицію в кластері низького рівня (Республіка Хорватія) (Табл. 1).

Таблиця 1

Кількісні показники рівня кадрової автономії в Естонії і Хорватії

Країна	Кількісні показники рівня автономії	Місце в загальному рейтингу	Кластер
Естонія	100%	1	Високий
Хорватія	12%	35	Низький

Джерело: Bennetot Pruvot et al. 2023. P. 63.

Ми проаналізували, як на практиці в університетах Естонії і Хорватії реалізується можливість вільно приймати рішення щодо процедур найму керівного академічного персоналу і призначення йому заробітної плати, а також заохочення його кар'єрного просування. Для аналізу ми вибрали Тартуський університет в Естонії (ест. Tartu Ülikool) і Загребський університет у Хорватії (хорв. Sveučilište u Zagrebu). Це найбільші і найстаріші університети в країнах, до того ж кожен з них є не лише потужним освітнім, дослідницьким центром, а й осередком національної культури. У міжнародних рейтингах ці університети займають найвищі місця серед національних закладів вищої освіти: у 2024 Academic Ranking of World Universities (Шанхайському, найбільш об'єктивному і впливовому рейтингу) Загребський університет посідає місце 401–500; Тартуський університет 601–700 місце (2024 Academic Ranking of World Universities).

Для досягнення мети нашого дослідження ми проаналізували вебсайти Тартуського і Загребського університетів з рубриками, де представлена інформація про наявність пропозицій працевлаштування, оскільки, на переконання Ю. Скиби (2022), корпоративний вебсайт є інноваційним інструментом кадрового менеджменту (с. 8).

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кадрова автономія в Тартуському університеті. У Тартуському університеті навчаються понад 15000 студентів і працюють 3540 співробітників, з яких 57% (2001 особа) складають академічні працівники. Серед викладачів і науковців 63% мають докторський ступінь; 220 осіб – професори; близько 21% (417 осіб) складає іноземний персонал з різних країн (усі дані за 2023 р.) (Tartu Ülikool. Tartu Ülikooli statistika).

На вебсайті Тартуського університету виокремлена рубрика «Приєднуйтесь до університетської родини» (Liitu ülikooliperega), де подається інформація про наявність пропозицій працевлаштування. Слід зазначити, що в цій рубриці не просто перераховано актуальні вакансії і необхідні для подання документи. Вважаємо дуже важливим і мотивуючим те, що претендент на посаду, який відвідує сайт університету, відразу отримує відомості про цінності університетського життя і Стратегічний план розвитку Тартуського університету 2021–2025 (підрубрика «Що для нас важливо?), інформацію про можливості професійного розвитку і визнання співробітників, умови праці і різні варіанти матеріального заохочення, зокрема певні знижки в різних торгових точках (підрубрика «Що ми пропонуємо нашим співробітникам?»), історії академічної діяльності і кар'єрного просування працівників, зокрема й іноземців,

© Бульвінська Оксана, 2024

написані від першої особи. Університет наголошує на інклюзивності й відсутності дискримінації за будь-якою ознакою, а також презентує План гендерної рівності.

Системне піклування про персонал підтверджується результатами зворотного зв'язку, яке адміністрація університету отримує кожного року. Ці дані також представлено на сайті: 97% співробітників вважають свою роботу цікавою; 95% пишаються тим, що працюють в Тартуському університеті; 94% співробітників відчувають, що їх підтримують колеги (Tartu Ülikool. Mis meile oluline on?). Це підтверджує висновок Г. Чорнойван (2022) про те, що підтримка і мотивація персоналу є важливим механізмом розвитку академічної кар'єри.

Відповідно до можливостей кадрової автономії, яку університети Естонії мають у повному обсязі (100%), в Тартуському університеті з 2021 р. функціонує власна кар'єрна модель академічного персоналу, яка включає структуру університетських академічних посад, рівні кар'єри і можливості для кар'єрного просування.

Структура університетських академічних посад базується на шкалі R1–R4, яка використовується в Європейському дослідницькому просторі (Towards a European Framework for Research Careers, 2011):

- R1 (англ. *first stage researcher*) – молодші дослідники без наукового ступеня, які проводять дослідження під керівництвом;
- R2 (англ. *recognised researcher*) – дослідники зі ступенем PhD чи еквівалентним рівнем досвіду та компетентності, проте ще не досягли значного рівня незалежності;
- R3 (англ. *established researcher*) – дослідники, які досягли рівня незалежності і мають усталену репутацію, засновану на досконалості досліджень у своїй галузі;
- R4 (англ. *leading researcher*) – дослідники, які керують дослідженнями у своїй галузі, очолюють дослідницьку чи галузеву науково-дослідницьку лабораторію, мають міжнародну репутацію завдяки досконалості досліджень у своїй галузі.

Структура університетських академічних посад у Тартуському університеті включає 4 рівні і 7 академічних посад (Рис. 1).

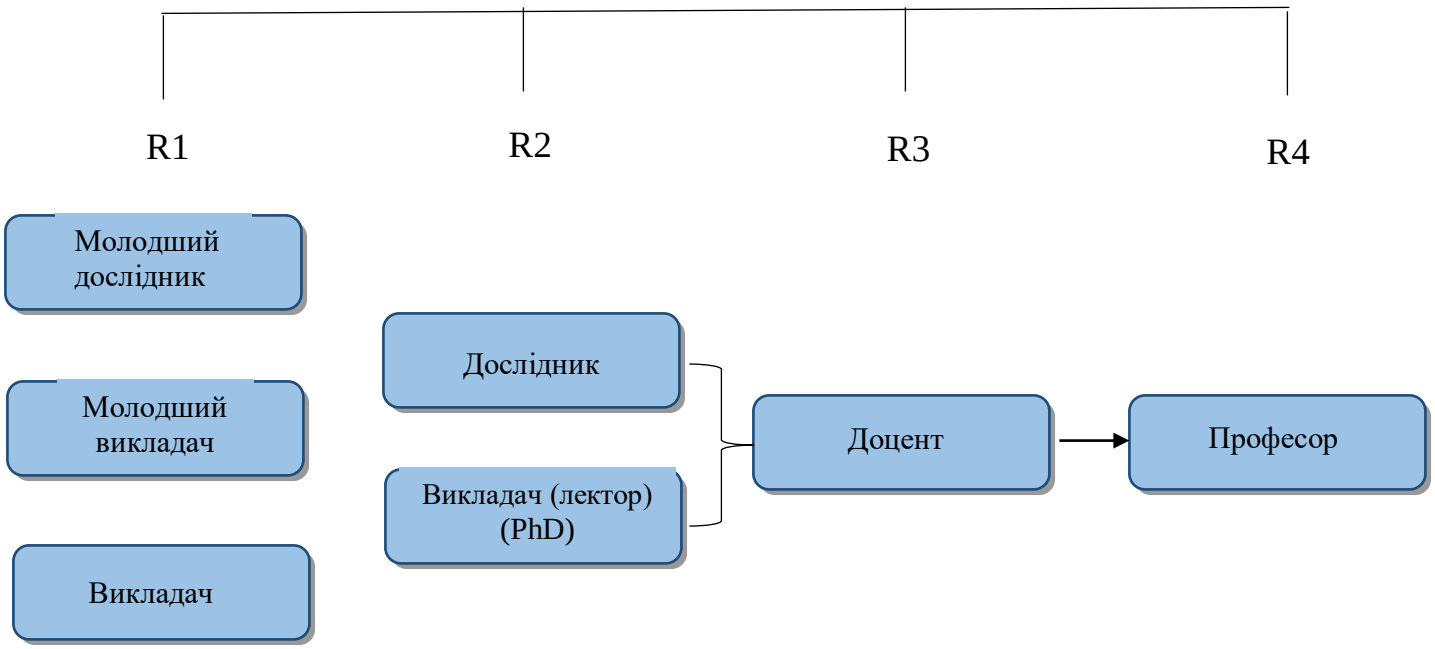

Рисунок 1. **Кар'єрна модель академічного персоналу в Тартуському університеті**
Джерело: Tartu Ülikool. Akadeemiliste töötajate karjäärimudel.

© Бульвінська Оксана, 2024

Структура включає такі академічні посади (від нижчої до вищої): молодший дослідник, молодший викладач, викладач без наукового ступеня, дослідник, викладач з науковим ступенем (лектор), доцент, професор. У галузі медичних наук є відмінність: викладача без наукового ступеня можна назвати асистентом.

На перших двох рівнях кар'єрної моделі розрізняють викладацький і дослідницький напрямки, а на двох вищих рівнях ці напрямки поєднуються. Починаючи з другого рівня, для посади необхідний докторський ступінь.

З 2021 р. в Тартуському університеті діють затверджені Сенатом посадові інструкції для усіх академічних посад (Akadeemiliste Töötajate Ametijuhendid, 2021; деякі положення вступили в силу в 2022 р.), в яких затверджено основні напрями їхньої професійної діяльності:

- викладання і діяльність, пов'язана з керівництвом і розвитком викладання;
- дослідницька, конструкторська і творча діяльність;
- участь в університетському врядуванні і в інституційному розвитку;
- суспільна і публічна діяльність.

У документі затверджено обсяг і співвідношення різних видів професійної діяльності для кожної з академічних посад; при цьому враховується специфіка різних факультетів. Так, наприклад, їх розподіл для факультету мистецтв і гуманітарних наук представлено в Табл. 2.

Таблиця 2

Види професійної діяльності академічного персоналу факультету мистецтв і гуманітарних наук Тартуського університету

Посада	Професійна діяльність у робочий час			
	викладання і діяльність, пов'язана з керівництвом і розвитком викладання, %	дослідницька, конструкторська і творча діяльність, %	участь в університетському врядуванні і в інституційному розвитку, %	суспільна і публічна діяльність, %
професор	25–45	40–60	мінімум 10	мінімум 5
доцент	20–60	30–70	мінімум 5	мінімум 5
викладач з науковим ступенем (лектор)	40–80	20–60	до 15	
дослідник	до 20	70–100	до 10	
молодший викладач	70–90	10–30	до 5	
молодший дослідник	до 15	мінімум 80	до 5	
викладач без наукового ступеня	мінімум 85	-	до 5	

Джерело: University of Tartu. Akadeemiliste Töötajate Ametijuhendid, 2021.

Унормовано також співвідношення викладання і дослідження для кожної академічної посади факультету мистецтв і гуманітарних наук Тартуського університету (Табл. 3).

© Бульвінська Оксана, 2024

Таблиця 3

Співвідношення викладання і дослідження академічного персоналу факультету мистецтв і гуманітарних наук Тартуського університету

Посада	Викладання і дослідження в діяльності академічного персоналу		
	Річний обсяг викладання в кредитних балах	Річний обсяг викладання в навчальних годинах	Дослідження в кількості публікацій за 5 років
професор	12–18	120–180	мінімум 8
доцент	12–30	120–300	6–10
викладач з науковим ступенем (лектор)	21–45	210–450	4–6
дослідник	0–12	0–120	6–10
молодший викладач	36–45	360–450	2–4
молодший дослідник	0–9	0–90	3–5
викладач без наукового ступеня	45–54	450–540	–

Джерело: University of Tartu. Akadeemiliste Töötajate Ametijuhendid, 2021.

Кар'єрна модель Тартуського університету передбачає можливість переходу на більш високу посаду без проходження публічного конкурсу. Академічний персонал другого або третього рівня, тобто дослідники та викладачі, можуть отримати звання доцента, а доценти – професора. Просування по службі відбувається під час чергової атестації і на підставі клопотання працівника. У разі якщо працівник бажає просування по службі раніше його звичайної атестації, атестація може бути організована раніше за пропозицією керівника структурного підрозділу та за згодою працівника.

Атестаційна комісія оцінює відповідність працівника вимогам посади, на якій він працює, і його відповідність вимогам вищої посади. У випадку позитивної атестації в раді структурного підрозділу організовується таємне голосування щодо висунення співробітника на вищу посаду. Остаточне рішення щодо висунення на посаду доцента приймає рада факультету, а щодо призначення професора – сенат університету.

Проте усі посади можуть заміщатися і шляхом відкритого конкурсу. Оцінка відповідності кандидатів посадовим вимогам здійснюється на підставі посадових інструкцій академічного персоналу та умов, зазначених у повідомленні про конкурс.

Розглянемо наступний критерій кадрової автономії – можливість самостійно приймати рішення щодо заробітних плат керівного академічного та адміністративного персоналу. У Тартускому університеті діють затверджені наказом ректора Правила оплати праці (Palgaeeskiri, 2024), які регулюють принципи, основи і процедури заробітної плати, а також інших винагород працівникам університету.

Правила передбачають, що оклад персоналу затверджується відповідно до посади і відповідає одному з розрядів (у Табл. 4 представлено лише академічні посади).

© Бульвінська Оксана, 2024

Таблиця 4

Відповідність академічної посади розряду оплати праці в Тартуському університеті

Посада	Рівень зарплати (розряд)
професор	7
доцент	6
дослідник, викладач з науковим ступенем (лектор)	5
молодший дослідник, молодший викладач, викладач без наукового ступеня	4
запрошений академічний персонал	5–7

Джерело: Tartu Ülikool. Palgaeeskiri. 2024.

Правила оплати праці закріплюють мінімальні посадові оклади для кожного розряду (Табл. 5).

Таблиця 5

Мінімальні посадові оклади в Тартуському університеті

Рівень зарплати (розряд)	Мінімальний оклад в €	Мінімальна ставка для погодинної оплати праці в €
4	1.8300	10.83
5	2.200	13.02
6	2.550	15.09
7	3.100	18.34

Джерело: Tartu Ülikool. Palgaeeskiri. 2024.

Правила оплати праці в Тартуському університеті також закріплюють можливість отримати додаткову винагороду за виконання додаткових обов'язків, зокрема управлінські обов'язки, керівництво докторантами тощо, а також премії. Структурний підрозділ може також запросити індивідуальну винагороду для своїх співробітників і за погодженням з керівництвом університету закріпити її в договорі.

Як свідчить вебсторінка статистики Тартуського університету, у 2023 р. середня заробітна плата академічного персоналу склала 2787€. Слід зазначити, що ця середня зарплата була забезпечена попереднім розміром мінімальних посадових окладів, який діяв з 2021 р. по 2024 р.; у 2024 р. було затверджено його підвищення, отже, у 2024 р. середня зарплата стала ще вищою (Tartu Ülikooli statistika).

Таким чином, можливості кадрової автономії в Тартуському університеті і прозоре й детальне висвітлення усіх кадрових питань на вебсайті дають можливість кандидатам на академічні посади отримати інформацію про вимоги до кандидата, коло професійних обов'язків академічного персоналу, заробітну плату і кар'єрне просування.

Для прикладу проаналізуємо вимоги до кандидатури на заміщення посади викладача інженерії даних (Data Engineering) на Факультеті науки і технологій, Інститут комп'ютерних наук (дедлайн подання заявки і документів – 2 грудня 2024 р.) (Tartu Ülikool. Akadeemiliste ametikohtade tööpakkumised).

Обов'язки:

- читання лекцій та проведення семінарів у сфері Data Engineering та Big Data;

© Бульвінська Оксана, 2024

- керівництво магістерськими та бакалаврськими роботами;
- проведення досліджень в галузі Data Engineering на міжнародному рівні;
- участь у науково-просвітницькій діяльності;
- рекомендована участь у роботі керівних органів університету.

Необхідна кваліфікація – PhD або еквівалентна.

Необхідний досвід:

- успішний досвід викладання у закладі вищої освіти на рівнях бакалавра та/або магістра;
- дослідницький досвід і публікації в галузі Data Engineering або суміжній галузі;
- бажаний список публікацій у впливових наукових виданнях у сфері Data Engineering або суміжній галузі;
- дуже бажаний досвід кураторства студентів.

Необхідні мовні компетентності: вільне володіння англійською мовою. Естонська мова рекомендована, але не обов'язкова. Відповідно до Закону про мову, викладачі з іноземним громадянством, які працюють в Естонії, повинні мати знання естонської мови щонайменше на рівні B1 після п'яти років роботи. Ця вимога буде додана до договору. Центр професійного розвитку Тартуського університету пропонує іноземцям та членам їхніх родин можливість брати участь у курсах естонської мови.

Заробітна плата: від 3000 € на місяць.

Як свідчить ця кадрова пропозиція, заробітна плата буде вищою, ніж мінімальний посадовий оклад викладача зі ступенем PhD (5 розряд зарплати, 2200 € на місяць). Крім того, університетом сформовані додаткові вимоги для кандидата на посаду – вільне володіння англійською мовою і бажане – естонською. Це відкриває широкі перспективи для рекрутингу іноземних викладачів. Також відмітимо, що університет забезпечує іноземцям можливість вивчити естонську мову і вимагає володіння естонською щонайменше на рівні B1 через 5 років викладання, що теж свідчить про повну автономію університету в кадрових питаннях. Університет також зацікавлений, окрім викладацьких і дослідницьких здобутків, у досвіді кураторства студентів, це теж додаткова перевага для претендента на посаду.

Кадрова автономія в Загребському університеті. У Загребському університеті навчається 68449 студентів і працює більше 8000 співробітників (Sveučilište u Zagrebu, 2024).

У Хорватії академічний та адміністративний персонал має статус державного службовця, що значно обмежує автономію хорватських університетів у кадрових питаннях. На відміну від Естонії, де процедури найму і звільнення академічного персоналу, встановлення заробітної плати, а також моделі кар'єрного просування регулюються внутрішніми документами, затвердженими університетськими керівними органами, в Хорватії відповідні механізми й процедури встановлені державою і закріплені в національному Законі про вищу освіту і наукову діяльність (Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, 2022).

Структура академічних посад залежить від типу закладу вищої освіти, оскільки в Республіці Хорватія бінарна система вищої освіти, тобто поряд з традиційним університетським сектором функціонують заклади вищої освіти професійного спрямування. Університети навчають студентів у галузі науки, мистецтва та вищої освіти, у світі бізнесу, громадському секторі та суспільстві загалом, а також спрямовані на розвиток і застосування наукових, мистецьких та професійних досягнень. Університети організовують і проводять університетське навчання не менше ніж у трьох наукових або в науково-мистецьких галузях. Університети також можуть проводити професійне навчання.

Професійні заклади (наприклад політехнічні) надають вищу освіту, яка не потребує наукового підходу, готуючи студентів для професійної роботи в діловому світі, державному

© Бульвінська Оксана, 2024

секторі та суспільстві в цілому. Професійні заклади також можуть здійснювати наукову та мистецьку діяльність, але ця діяльність не є для них обов'язковою.

Отже, академічні посади залежать від типу закладу вищої освіти. Викладачі університетів працюють на науково-педагогічних і художньо-педагогічних посадах, але можуть прийматися на посади викладачів і старших викладачів за умови, що заклад пропонує навчальні дисципліни, які не потребують наукового підходу, тобто коли в університеті здійснюється професійне навчання. Викладачі університетів також працюють на посадах викладачів мов, іноземних мов і мистецтв.

Викладачі в політехніці працюють на викладацьких посадах. Викладання в політехніці можуть проводити також викладачі, обрані на науково-педагогічні посади.

Дослідники в наукових інститутах приймаються на наукові посади.

Співробітники університетів і наукових інститутів можуть бути прийняті на посади асоційованих (нештатних) співробітників.

На професійні посади залучаються особи з метою виконання наукових і професійних проєктів та проведення занять, які не потребують наукового підходу.

Таким чином, структура академічних посад у Хорватії включає такі (у кожній групі посади розташовані від нижчої до вищої) (Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, 2022):

- *науково-педагогічні або мистецько-педагогічні посади* (асистент, доцент (доцент мистецтвознавства), професор, професор зі званням);
- *наукові посади* (науковий співробітник, старший науковий співробітник, науковий консультант і науковий консультант зі званням професора);
- *викладацькі посади* (викладач (лектор), старший викладач, професор фахового навчання та професор фахового навчання зі званням професора);
- *викладацькі посади з викладання мови* в університеті, зокрема і з викладання іноземних мов (викладач, старший викладач і викладач-консультант);
- *викладацькі посади в галузі мистецтва* (концертмейстер, старший концертмейстер і радник концертмейстера, а також художній співробітник, старший художній співробітник і художній керівник);
- *асоційовані посади* (асистент і старший асистент);
- *професійні посади* (професійний асистент, старший професійний асистент і професійний радник).

Процедури найму працівників на академічні посади і кар'єрного просування також детально розписані в «Законі про вищу освіту і наукову діяльність» (Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, 2022).

На вакантні посади в закладах вищої освіти та наукових інститутах обираються співробітники за публічним конкурсом; рішення про його проведення приймається сенатом чи факультетською вченою радою, а оголошення про конкурс і загальнонаціональні критерії для кандидатів на посади та додаткові критерії, визначені закладом, публікуються в офіційному віснику «Narodne novine» і на вебсайті закладу хорватською та англійською мовами. Для оцінки відповідності кандидатів, зареєстрованих на конкурс, означеним критеріям у закладі вищої освіти створюється експертна комісія, яка надає експертний висновок сенату або факультетській вченій раді для прийняття рішення щодо кандидатів на посади. Однак остаточне затвердження на посаду відбувається державою, тобто такий механізм обмежує кадрову автономію закладів вищої освіти. Обмеження також стосується регулювання державним органом кількості академічних посад.

Переобрання за конкурсом на академічну посаду чи на вищу посаду здійснюється за п'ять років відповідно до процедури, ідентичної до найму працівників. Якщо в процесі відбору

© Бульвінська Оксана, 2024

буде встановлено, що викладач або науковець не відповідає критеріям для відбору на вищу посаду, він може обиратись за конкурсом на посаду, яку займає.

Кар'єрне просування для академічного персоналу можливе лише за наявності посади вищого рівня. З 2016 р. заклади вищої освіти повинні отримувати погодження від Міністерства науки та освіти (Ministarstvo znanosti i obrazovanja) на відкриття нових посад. Крім того, пандемія COVID-19 суттєво вплинула на кадрові питання, залишивши університети практично без автономії. Тепер їм потрібне зовнішнє схвалення для підвищення по службі, а також для інших кадрових питань, наприклад пов'язаних з декретною відпусткою чи замінами (University Autonomy in Europe IV. Country Profiles (III).

У зв'язку зі статусом державного службовця заробітна плата для академічного персоналу встановлюється державою і регулюється «Законом про заробітну плату в державних службах» (Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama, 2024).

Отже, кадровий менеджмент в хорватських закладах вищої освіти досить централізований, регулюється державними керівними органами, відтак університети дуже обмежені в кадровій автономії. Це впливає й на відображення інформації про наявні вакансії для академічного персоналу на сайті Загребського університету. Відзначимо, що для неї немає окремої «видимої» рубрики на загальному вебсайті; про вакансії можна дізнатися, пройшовши послідовно такі рубрики: Про університет – Документи та публічна інформація – Конкурси. Далі лінки перекидають на факультети та інші структурні підрозділи, де й знаходимо інформацію про вакансії і вимоги до кандидатів на посади.

Слід відзначити, що більшість конкурсних пропозицій містить стандартні вимоги до кандидата щодо вищої освіти, наукового ступеня, практичного досвіду роботи за спеціальністю тощо, а також наголошують на відповідності положенням «Закону про вищу освіту та наукову діяльність» Хорватії. Проте університет має право висунути додаткові вимоги до кандидата на посаду або принаймні оголосити про переваги під час конкурсного відбору за наявності певних компетентностей.

Проаналізуємо одне з оголошень про конкурс на заміщення посади з метою оцінювання внеску університету у формулювання вимог до кандидата на посаду. Факультет геодезії 25 листопада 2024 р. оголосив конкурс на заміщення посади доцента кафедри гідрографії. Конкурсна пропозиція містить (Sveučilište u Zagrebu. Geodetski fakultet. Natječaj: suradnik, 2024):

Умови відповідності посаді:

- закінчена аспірантура з геодезії та геоінформатики;
- знання комп'ютера;
- знання розмовної та письмової англійської мови;
- один рік досвіду роботи.

Опис обов'язків:

- виконання професійних завдань в інституті і на кафедрі;
- виконання інших обов'язків за дорученням керівника інституту / завідувача кафедри.

Додаткові переваги мають кандидати з:

- досвідом виконання професійної роботи в галузі геодезії з особливим акцентом на професійну роботу з гідрографічної зйомки, 3D лазерного сканування, обробки даних LIDAR, а також досвідом надання професійної допомоги в підготовці проєктних пропозицій (наукових і професійних) та участі в них;
- передовими комп'ютерними навичками, знанням таких програмних пакетів, як Terrasolid, MicroStation, MATHLAB, а також інструментів CAD та GIS;
- організаторськими здібностями, надійністю, точністю і систематичністю;
- мотивацією до роботи та нових викликів;

© Бульвінська Оксана, 2024

- здатністю до командної роботи та хорошими комунікативними навичками;
- посвідченням водія категорії В.

Як свідчить ця конкурсна пропозиція, Загребський університет як автономний заклад вищої освіти має можливість висунути додаткові вимоги до кандидата на посаду: знання англійської мови, володіння комп'ютером на досить просунутому рівні і певними професійно важливими комп'ютерними програмами, досвід складання наукових проєктних пропозицій та участь у наукових проєктах, не тільки досвід роботи протягом 1 року, а й досвід виконання певних професійно важливих видів діяльності, водійські вміння тощо.

ВИСНОВКИ

Порівнюючи політики і практики кадрової автономії університетів в Естонії і Хорватії, ми зосередились на вивченні вебсайтів найбільших і найпотужніших закладів вищої освіти в цих країнах – Тартуського і Загребського університетів. Для аналізу скористались методологією Європейської асоціації університетів, яка вивчає кадрову автономію за такими критеріями: можливість самостійно приймати рішення щодо процедур найму і звільнення академічного персоналу, щодо встановлення заробітних плат, а також щодо його кар'єрного просування.

Порівняння сайтів університетів виявило різницю в політиках і практиках управління академічним персоналом. Тартуський університет користується можливостями кадрової автономії: у ньому створено внутрішню кар'єрну модель академічного персоналу, яка включає структуру університетських академічних посад, рівні кар'єри і можливості для кар'єрного просування; прийнято посадові інструкції для всіх академічних посад, в яких затверджено обсяг і співвідношення різних видів професійної діяльності, а також ухвалено правила оплати праці, які регулюють принципи і процедури заробітної плати та її розмір відповідно до академічної посади. Університет самостійно затверджує вимоги до кандидата на певну академічну посаду.

У Хорватії викладачі закладів вищої освіти є державними службовцями, тому структура академічних посад, процедури найму й переобрання на посади, а також нарахування й розмір заробітної плати встановлюються державою і їх затверджено у відповідних нормативно-правових актах, отже кадрова автономія університетів Хорватії дуже обмежена. Проте університети мають право висувати додаткові, окрім закріплених державними законами, вимоги до кандидатів на академічні посади.

Різний рівень кадрової автономії університетів в Естонії і Хорватії підтверджується дослідженнями Європейської асоціації університетів: у 2023 р. Естонія мала 100% кадрової автономії, у той час як Хорватія лише 12%.

Перспективою подальших досліджень вважаємо розроблення рекомендацій для імплементації досвіду впровадження кадрової автономії в систему вищої освіти України.

Список використаної літератури

1. Бульвінська О. Професійний розвиток викладачів в умовах кадрової автономії університетів: європейський досвід. *Освітологічний дискурс.* № 1 (36). С. 161–184. DOI: https://doi.org/10.28925/2312-5829.2022.19

2. Драч І. І., Скиба Ю. А. Теоретичні основи і механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану: За результатами наукової доповіді на засіданні Президії Національної академії педагогічних наук України, 22 червня 2023 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України.* 2023. № 5 (1). С. 1–7. DOI: https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5142

3. Казакова Т. С. Формування професійної кар'єри персоналу у закладах вищої освіти: дис… канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2019. 235 с.

4. Національний освітній глосарій: вища освіта / За ред. В. Г. Кременя, В. Є. Бахрушина, Ю. М. Рашкевича. Київ: Міністерство освіти і науки України, 2024. 114 с. DOI: https://doi.org/10.31874/978-617-7486-41-0

© Бульвінська Оксана, 2024

5. Скиба Ю. Розвиток науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану: теоретичні основи і механізми. *Теоретичні основи і механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану: монографія* / Ю. Скиба, О. Жабенко, О. Отич, Г. Чорнойван, О. Ярошенко; за ред. Ю. Скиби. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. С. 5–21.

6. Чорнойван Г. Механізми і особливості розвитку академічної кар'єри в університетах. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство».* 2022. № 13. С. 130–140. DOI: https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-130-140

7. Bennetot Pruvot E., Estermann Th., Popkhadze N. University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023. Brussels: European University Association, 2023. 119 p.

8. Daggu N. R., Tripathi J P. An Analysis of Hr Practices of Recruitment and Selection in Higher Education with Special Reference to Hyderabad India. *International Journal of Advance Research in Science and Engineering (IJARSE).* 2017. № 6 (1). P. 998–1003. URL: https://www.ijarse.com/currentissue.php?id=142 (дата звернення: 10.11.2024).

9. Henningsson M., Geschwind L. Recruitment of academic staff: An institutional logics perspective. *Higher Education Quarterly.* 2022. № 76 (1). P. 48–62. DOI: https://doi.org/10.1111/hequ.12367

10. Herschberg C., Benschop Y., van den Brink M. Precarious postdocs: A comparative study on recruitment and selection of early-career researchers. *Scandinavian Journal of Management.* 2018. № 34 (4). P. 303–310. DOI: https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.10.001

11. Kusumastuti D., Hendajany N., Pitoyo D., Sikki N. Talent Management of Academic in Higher Education: A Bibliometric Analysis. *Journal of Institutional Research South East Asia*. 2023. № 21 (1). P. 1–24. URL: https://www.seaairweb.info/journal/articles/JIRSEA_v21_n01/JIRSEA_v21_n01_Article01.pdf (дата звернення: 10.11.2024).

12. Martin L., Dabic M., Lord G. Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. *Thunderbird International Business Review.* 2023. № 65 (1). P. 65–75. DOI: https://doi.org/10.1002/tie.22269

13. Musakuro R. N. A framework development for talent management in the higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur.* 2022. № 20. Art. 1671. DOI: https://doi.org/10.4102/sajhrm. v20i0.1671

14. Pilcher N., Galbrun L., Craig N., Murray M., Forster A. M., Tennant S. Role requirements in academic recruitment for Construction and Engineering. *European Journal of Engineering Education.* 2020. № 46 (2). P. 247–265. DOI: https://doi.org/10.1080/03043797.2020.1725451

15. Sveučilište u Zagrebu. URL: https://www.unizg.hr/ (дата звернення: 10.11.2024).

16. Siekkinen T., Pekkola E., Kivistö J. Recruitments in Finnish universities: practicing strategic or pathetic HRM? *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*. 2016. № 2–3. DOI: https://doi.org/10.3402/nstep.v2.32316

17. 2024 Academic Ranking of World Universities. URL: https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2024 (дата звернення: 10.11.2024).

18. Tartu Ülikool. URL: https://ut.ee/et (дата звернення: 10.11.2024).

19. Torre R. D., Lusa A., Mateo M., Aghezzaf E. H. Determining personnel promotion policies in HEI. *Journal of Industrial & Management Optimization*. 2020. № 16 (4). P. 1835–1859. DOI: https://doi.org/10.3934/jimo.2019031

20. Towards A European Framework for Research Careers. *European Commission.* 2011. URL: https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/policy_library/towards_a_european_framework_for_research_careers_final.pdf (дата звернення: 10.11.2024).

21. University Autonomy in Europe IV. Country Profiles (II). Flanders (Belgium) – Czechia – Estonia – Georgia – Italy – Latvia – Luxembourg – Netherlands – Romania – Serbia. Brussels: European University Association, 2023. 74 p. URL: https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-ii.html (дата звернення: 10.11.2024).

22. University Autonomy in Europe IV. Country Profiles (III). Wallonia – Brussels Federation (Belgium) – Croatia – Cyprus – England – France – Lithuania – Portugal – Scotland – Slovakia – Slovenia – Spain – Türkiye (2023). Brussels: European University Association, 2023. 97 p. URL: https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-iii.htm (дата звернення: 10.11.2024).

23. Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti. 2022. URL: https://www.zakon.hr/z/3328/Zakon-o-visokom-obrazovanju-i-znanstvenoj-djelatnosti (дата звернення: 10.11.2024).

24. Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama. 2024. URL: https://www.zakon.hr/z/3643/Zakon-o-pla%C4%87ama-u-dr%C5%BEavnoj-slu%C5%BEbi-i-javnim-slu%C5%BEbama (дата звернення: 10.11.2024).

© Бульвінська Оксана, 2024

References

Bulvinska, O. (2022). Profesijnij rozvitok vikladachiv v umovah kadrovoyi avtonomiyi universitetiv: yevropejskij dosvid [Teachers' professional development in the conditions of staffing autonomy of universities: European experience]. *Educological discourse*, 1 (36), 161–184. https://doi.org/10.28925/2312-5829.2022.19

Drach, I., & Skyba, Y. (2023). Teoretichni osnovi i mehanizmi rozvitku naukovo-pedagogichnogo potencialu universitetiv Ukrayini u konteksti rozshirennya institucijnoyi avtonomiyi ta v umovah voyennogo stanu: Za rezultatami naukovoyi dopovidi na zasidanni Prezidiyi Nacionalnoyi akademiyi pedagogichnih nauk Ukrayini, 22 chervnya 2023 r. [Theoretical foundations and mechanisms for the development of the scientific and pedagogical potential of ukrainian universities in the context of expanding of institutional autonomy and under martial law: Scientific report at the meeting of the Presidium of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, June 22, 2023]. *Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*, 5 (1), 1–7. https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5142

Kazakova, T. S. (2019). *Formuvannia profesiinoi kariery personalu u zakladakh vyshchoi osvity [Formation of professional career for staff in higher education institutions]: Doctor's thesis: 08.00.04.* Odessa I. I. Mechnikov National University.

Kremen, V. G., Bakhrushin, V. Ye., Rashkevych, Yu. M. (Eds.) (2024). *Nacionalnij osvitnij glosarij: visha osvita [National Education Glossary: Higher Education]*. Ministry of Education and Science of Ukraine. https://doi.org/10.31874/978-617-7486-41-0

Skyba, Y. (2022). Rozvitok naukovo-pedagogichnogo potencialu universitetiv Ukrayini u konteksti rozshirennya institucijnoyi avtonomiyi ta v umovah voyennogo stanu: teoretichni osnovi i mehanizmi [Development of the scientific and pedagogical potential of Ukrainian universities in the context of expanding institutional autonomy and under martial law: theoretical foundations and mechanisms]. In Y. Skyba (Ed.), *Teoretichni osnovi i mehanizmi rozvitku naukovo-pedagogichnogo potencialu universitetiv Ukrayini u konteksti rozshirennya institucijnoyi avtonomiyi ta v umovah voyennogo stanu: monografiya* (pp. 5–21). Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.

Chornoivan, H. (2022). Mehanizmi i osoblivosti rozvitku akademichnoyi kar'yeri v universitetah [Mechanisms and Features of Academic Career Development in Universities]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 130–140. https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-130-140

Bennetot Pruvot, E., Estermann, Th., Popkhadze, N. (2023). *University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023.* European University Association.

Daggu, N. R., Tripathi, J. P. (2017). An Analysis of Hr Practices of Recruitment and Selection in Higher Education with Special Reference to Hyderabad India. *International Journal of Advance Research in Science and Engineering (IJARSE)*, 6 (1), 998–1003. https://www.ijarse.com/currentissue.php?id=142

Henningsson, M., Geschwind, L. (2022). Recruitment of academic staff: An institutional logics perspective. *Higher Education Quarterly*, 76 (1), 48–62. https://doi.org/10.1111/hequ.12367

Herschberg, C., Benschop, Y., van den Brink, M. (2018). Precarious postdocs: A comparative study on recruitment and selection of early-career researchers. *Scandinavian Journal of Management*, 34 (4), 303–310. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.10.001

Kusumastuti, D., Hendajany, N., Pitoyo, D., Sikki, N. (2023). Talent Management of Academic In Higher Education: A Bibliometric Analysis. *Journal of Institutional Research South East Asia*, 21 (1), 1–24. https://www.seaairweb.info/journal/articles/JIRSEA_v21_n01/JIRSEA_v21_n01_Article01.pdf

Martin, L., Dabic, M., Lord, G. (2023). Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. *Thunderbird International Business Review*, 65 (1), 65–75. https://doi.org/10.1002/tie.22269

Musakuro, R. N. (2022). A framework development for talent management in the higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 20, 1671. https://doi.org/10.4102/sajhrm. v20i0.1671

Pilcher, N., Galbrun, L., Craig, N., Murray, M., Forster, A. M., & Tennant, S. (2020). Role requirements in academic recruitment for Construction and Engineering. *European Journal of Engineering Education*, 46 (2), 247–265. https://doi.org/10.1080/03043797.2020.1725451

Sveučilište u Zagrebu. https://www.unizg.hr/

Siekkinen, T., Pekkola, E., & Kivistö, J. (2016). Recruitments in Finnish universities: practicing strategic or pathetic HRM? *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2–3. https://doi.org/10.3402/nstep.v2.32316

2024 Academic Ranking of World Universities. https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2024

Tartu Ülikool. https://ut.ee/et

Torre, R. D., Lusa, A., Mateo, M., & Aghezzaf, E. H. (2020). Determining personnel promotion policies in HEI. *Journal of Industrial & Management Optimization*, 16 (4), 1835–1859. https://doi.org/10.3934/jimo.2019031

© Бульвінська Оксана, 2024

European Commission (2011). *Towards A European Framework for Research Careers.* https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/policy_library/towards_a_european_framework_for_research_careers_final.pdf

European University Association (2023a). *University Autonomy in Europe IV. Country Profiles (II). Flanders (Belgium) – Czechia – Estonia – Georgia – Italy – Latvia – Luxembourg – Netherlands – Romania – Serbia.* https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-ii.html

European University Association (2023b). *University Autonomy in Europe IV. Country Profiles (III). Wallonia – Brussels Federation (Belgium) – Croatia – Cyprus – England – France – Lithuania – Portugal – Scotland – Slovakia – Slovenia – Spain – Türkiye.* https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-iii.html

Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (2022). https://www.zakon.hr/z/3328/Zakon-o-visokom-obrazovanju-i-znanstvenoj-djelatnosti

Zakon o plaćama u državnoj službi i javnim službama (2024). https://www.zakon.hr/z/3643/Zakon-o-pla%C4%87ama-u-dr%C5%BEavnoj-slu%C5%BEbi-i-javnim-slu%C5%BEbama

Стаття надійшла до редакції 15.11.2024
Прийнято до друку .26.12.2024

STAFFING AUTONOMY IN ESTONIAN AND CROATIAN UNIVERSITIES: A COMPARATIVE ANALYSIS

Oksana Bulvinska
https://orcid.org/0000-0002-6764-4340
PhD (Pedagogy), Senior Researcher,
Senior Researcher of Library,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University,
13-b Levko Lukianenko Str., 04207 Kyiv, Ukraine,
o.bulvinska@kubg.edu.ua

The article is dedicated to a comparative analysis of the possibilities of staffing autonomy in universities in Estonia and Croatia. The research is based on the methodology of the European University Association (EUA), which considers staffing autonomy as a part of institutional autonomy. This includes the ability of universities to decide on recruitment and dismissing rules and procedures, ability to decide on salaries and defining career advancement mechanisms. The selection of countries and universities for comparative analysis is driven by the results of the EUA analytical reports on staffing autonomy, where Estonia holds the highest position (100%) and Croatia the lowest (12%). It is emphasized that university websites offering employment opportunities serve as an innovative tool for human resource management. Based on a comparison of the websites of the University of Tartu and the University of Zagreb, it is concluded that Estonian higher education institutions have greater freedom to define their human resource management policies and practices. In contrast, Croatian universities are constrained by centralized state policies that limit staffing autonomy, define academic personnel as civil servants, and regulate all hiring and career advancement procedures through state legislation. However, the comparative analysis also revealed that both the University of Tartu and the University of Zagreb can set additional requirements for candidates applying for academic positions, which demonstrates the universities' commitment to staffing autonomy.

Keywords: *academic staff, career advancement of academic staff, personnel management, recruitment procedures, staffing autonomy, university autonomy.*

© Бульвінська Оксана, 2024