

УДК 377.091

Концептуальні засади системи управління кадровим потенціалом у закладах професійно-технічної освіти

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN VOCATIONAL AND TECHNICAL EDUCATION INSTITUTIONS

ЗЮКОВА Людмила – аспірантка кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9952-2674>

ZIUKOVA Liudmila – PhD student of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

DOI

Анотація. У статті розкрито основний зміст управління кадрами професійно-технічної освіти, як складного процесу, що має специфічні особливості та закономірності. Розуміння цих процесів необхідне керівникам сучасних закладів освіти, працівникам кадрових служб для забезпечення постійного розвитку кадрового потенціалу, підвищення ефективності, якості роботи закладів професійно-технічної освіти. Виявлено тенденції розвитку професійно-технічної освіти, які впливають на її розвиток, сприяючи підготовці кваліфікованих працівників, які можуть задовольнити потреби сучасного ринку праці, зокрема: зміну фокусу професійно-технічної освіти на практичну підготовку студентів; необхідність постійного оновлення знань та навичок студентів; співпрацю між освітніми установами та роботодавцями; орієнтацію на розвиток м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство, співпраця та проблемне мислення. З'ясовано, що керівник окремо взятого закладу професійно-технічної освіти не відповідає повною мірою за роботу свого закладу, так як вона регулюється державними структурами на місцевому та державному рівнях, наслідком чого є обмеженість фінансування та юридичних ресурсів. Обґрунтовано роль мотивації і стимулювання при управлінні кадрами в закладах професійно-технічної освіти для розвитку їх кадрового потенціалу. Зроблено висновок, що у закладах професійно-технічної освіти розвиток кадрового потенціалу включає професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри кадрів. Для забезпечення конкурентоспроможності фахівців необхідно впроваджувати більш активні форми навчання, звернути увагу на питання щодо мотивації та планування кар'єри педагогічних працівників. Роботу з кадрами у сучасному закладі професійної освіти, доцільно проводити з урахуванням специфіки та адаптацією традиційних методів управління кадрами до умов закладу професійно-технічної освіти.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління кадрами, система управління, заклади професійно-технічної освіти, тенденції розвитку професійно-технічної освіти.

Summary. The article reveals the main content of vocational education personnel management as a complex process with specific features and regularities. Understanding these processes is necessary for managers of modern educational institutions, employees of personnel services to ensure the constant development of personnel potential, increase the efficiency, and quality of work of vocational education institutions. The trends in the development of vocational education have been identified, which influence its development, contributing to the training of qualified workers who can meet the needs of the modern labor market, in particular: changing the focus of vocational education to practical training of students; the need for constant updating of students' knowledge and skills; cooperation between educational institutions and employers; focusing on the development of soft skills such as communication, leadership, cooperation and problem-solving. It was found that the head of an individual vocational and technical education institution is not fully responsible for the work of his institution, as it is regulated by state structures at the local and state levels, as a result of which there is limited funding and legal resources. The role of motivation and stimulation in management is substantiated personnel in vocational and technical education institutions for the development of their personnel potential. It was concluded that in vocational and technical education institutions, the development of personnel potential includes professional training, retraining and advanced training of personnel, as well as personnel career planning. In order to ensure the competitiveness of specialists, it is necessary to implement more active forms of training, to pay attention to the issues of motivation and career planning of pedagogical workers. It is advisable to work with personnel in a modern vocational education institution taking into account the specifics and adapting traditional methods of personnel management to the conditions of the vocational education institution.

Key words: personnel potential, personnel management, management system, vocational and technical education institutions, trends in the development of vocational and technical education.

Вступ. Управління кадрами – складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. Розуміння їх необхідне керівникам сучасних закладів професійно-технічної освіти, працівникам кадрових служб і соціального розвитку для забезпечення постійного розвитку кадрового потенціалу, підвищення ефективності, якості роботи і продуктивності праці. В сучасних умовах управління кадрами повинно придбати системність і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Аналіз останніх досліджень. Проблема управління кадровим потенціалом освітніх організацій має відображення у працях багатьох українських дослідників, з яких варто відзначити здобутки Крушельницької О., яка розглядала питання адаптації робітників як фундаменту для подальшої діяльності підприємства [4], Ковальчук В., яка визначила шляхи розвитку педагогічної майстерності майстрів виробничого навчання закладів професійно-технічної освіти на курсах підвищення кваліфікації у чинному нормативному полі [2], Храмова В., який досліджував основи кадрової політики та виявив причини неефективного менеджменту організацій в нестабільних ситуаціях [6], Косьміни Ю., який досліджував концептуальні засади управління поведінкою персоналу підприємства [3], Шаульської Л., яка присвятила свої дослідження проблемам забезпечення гідної праці на основі зростання конкурентоспроможності людського капіталу та запропонувала заходи щодо реалізації цього зростання в умовах нестабільної ситуації в країні [8].

Проте питання сутності управління кадровим потенціалом таких специфічних організацій як заклади професійно-технічної освіти висвітлене в управлінській науковій літературі недостатньо, що й зумовило вибір теми дослідження.

Мета статті. Метою статті є дослідження концептуальних засад управління кадровим потенціалом у закладах професійно-технічної освіти, розкриття його значення для стратегічного розвитку освітніх установ.

Виклад основного матеріалу. Кадровий потенціал – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у освітній діяльності навчального закладу, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей навчального закладу і забезпечення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. [1, с. 21]

Освіта є ключовим фактором розвитку суспільства, і професійно-технічна освіта відіграє важливу роль у підготовці кваліфікованих робітників для ринку праці. Тенденції розвитку професійно-технічної освіти включають: зміну фокусу професійно-технічної освіти на практичну підготовку студентів, щоб вони могли негайно застосовувати свої навички на робочому місці; необхідність постійного оновлення знань та навичок студентів, щоб вони могли відповідати вимогам сучасного ринку праці; можливості вибору спеціалізацій, гнучкий графік навчання та можливості навчання онлайн; співпраця між освітніми установами

та роботодавцями щодо практичної підтримки та забезпечення можливості стажування та працевлаштування для студентів; акцент на розвиток м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство, співпраця та проблемне мислення; необхідність постійного оновлення навичок та знань фахівців, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку праці.

Ці тенденції впливають на розвиток професійно-технічної освіти, сприяючи підготовці кваліфікованих працівників, які можуть задовольнити потреби сучасного ринку праці. Розглядаючи концептуальні засади системи управління кадровим потенціалом у закладах професійно-технічної освіти необхідно звернути увагу на такі аспекти: спрямування системи управління кадровим потенціалом на досягнення стратегічних цілей закладу професійно-технічної освіти; впровадження ефективних методів відбору персоналу для залучення кваліфікованих фахівців, які володіють необхідними знаннями і навичками для роботи в закладі професійно-технічної освіти; визначення потенціалу кожного співробітника, виявлення його сильних сторін та слабких місць, розробка індивідуальних планів розвитку; запровадження механізмів мотивації та стимулювання персоналу для їх професійного росту та розвитку; створення умов, що забезпечують задоволення співробітників від роботи, їхню лояльність до закладу та бажання залишатися в ньому; забезпечення відкритого обміну інформацією в закладі освіти; сприяння саморозвитку співробітників. Врахування цих аспектів допоможе створити ефективну систему управління кадровим потенціалом у закладах професійно-технічної освіти, що сприятиме підвищенню якості навчання та розвитку фахівців.

Керівник окремо взятого закладу професійно-технічної освіти не відповідає повною мірою за роботу свого закладу, вона регулюється державними структурами на обласному або міському та державному рівнях. Причому, з одного боку, це стосується жорсткої регламентації та стандартизації основної діяльності, з іншого – «супутніх» напрямків. Наслідком цього є обмеженість фінансування, нерегулярне та складно заплановане надходження грошей. Це пов'язано з тим, що бюджетні кошти заздалегідь суворо закріплені за статтями видатків, а позабюджетні слабо юридично обґрунтовані. Для закладів професійно-технічної освіти характерна також обмеженість юридичних ресурсів. Заклад має низький рівень свободи у виданні локальних нормативних актів, що є важливим і з точки зору системи управління кадровим потенціалом. Проте така обмеженість веде до підвищення ролі людських ресурсів як найбільш «підвладних» керівнику.

Заклади професійно-технічної освіти несуть величезну соціальну відповідальність перед суспільством за якість своєї освітньої діяльності, адже освіту не можна вирвати із загального контексту розвитку суспільства та держави. Таким чином, освітня установа не просто надає освітні послуги, а й здійснює важливу соціальну місію для держави. Соціально-економічна ситуація, яка останнім часом сформувалася в Україні та освітні реформи призводять до того, що в сучасних закладах професійно-технічної освіти з'являються

нові напрямки діяльності, а деякі з них починають відігравати більш значну затребувану для країни роль. Так, виникає потреба у більш грамотному фінансово-економічному плануванні, оскільки освітні заклади отримують більше фінансової автономії.

В сучасних реаліях важливими в освітньому просторі стають такі нетрадиційні для закладів професійно-технічної освіти напрямки діяльності, як маркетинг та зв'язки з громадськістю. Насамперед це викликано сучасними тенденціями у суспільстві, і за цих умов заклади професійної освіти часто змушені конкурувати у боротьбі за здобувача освіти. Все частіше у системі управління освітньою установою виникають поняття «менеджмент якості» та «стратегічний менеджмент».

Слід зауважити, що необхідність розвитку кадрового потенціалу визначається, в першу чергу, тим, що певні якості, здібності та можливості кадрів можуть бути як задіяні, так і незадіяні у трудовій діяльності закладу освіти, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком повинно здійснюватися постійно з урахуванням динаміки еволюціонування закладу освіти як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу [7, с. 205].

Робота в системі управління кадрами починається з набору кадрів (планування потреби у кадрах, їх пошуку та підбору). Головне призначення кадрового планування полягає у забезпеченні реалізації планів закладу освіти відносно людських ресурсів, необхідних для надання якісної освітньої послуги, тобто працівників – їхньої чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на їхній найм тощо. [5, с.58]

Ефективне планування чисельності кадрів їх якісного складу позитивно впливає на результати роботи закладу освіти [5, с. 58]. Це відбувається за рахунок: оптимального використання кадрів закладу; удосконалення процесу найму на роботу; створення системи інтеграції працівників в заклад освіти; організації їхнього фахового навчання; планування подальшої кар'єри працівників; створення системи підготовки кадрового резерву; створення ефективної системи мотивації праці.

При управлінні кадрами з метою розвитку кадрового потенціалу персоналу закладу професійної освіти дуже важлива роль мотивації. Під цим поняттям мається на увазі процес спонукання співробітників до діяльності задля досягнення цілей освітнього закладу. Розглянемо різноманітні мотиви такої професійної групи, як педагогічні працівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти. З огляду на особливості педагогічної діяльності, спрямованої на навчання та виховання учнівської молоді, тобто «не відчутні» категорії, часом саме нематеріальне заохочення має важливе значення для педагога, стаючи певною мірою його успішності. Інакше кажучи, однією з провідних є потреба у повазі, подяці, усвідомленні суспільством і державою цінності педагогічної праці. На перше місце виступають такі соціально-психологічні методи мотивування, як моральне стимулювання, участь у управлінні, ставлення керівництва, розвиток спілкування у колективі, професійне та кар'єрне зростання тощо.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність, котра дає завчасно визначені позитивні результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб педагогічного працівника, формування в нього мотивів праці.

Стимулювання є своєрідним механізмом, за допомогою якого реалізуються мотиви. Для успішного керівництва кадрами та розвитку кадрового потенціалу кожний керівник повинен хоча б у загальних рисах уявляти, чого хочуть і чого не хочуть його підлеглі, які внутрішні та зовнішні мотиви їхньої поведінки, в якому співвідношенні вони перебувають та як можна впливати на них і яких результатів при цьому чекати. На підставі цього креативний сучасний менеджер або формує відповідну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвиває в них бажані мотиви та послаблює негативні, або здійснює пряме стимулювання їхніх дій [5, с. 141].

На другому місці в системі управління кадровим потенціалом знаходяться методи адміністративні, що включають видання наказів та розпоряджень, посадових інструкцій, спостереження за правилами внутрішнього розпорядку та інше.

На третьому місці, але не останньому по своїй важливості, стоять фінансово-економічні методи управління кадрами, такі як преміювання, додаткові пільги, стимулюючі та компенсаційні виплати, одноразові виплати та інші. У фінансово-економічному напрямку роботи з кадрами спостерігається досить цікава специфіка, коли найсильніші методи йдуть на другий план. Якщо керівник комерційного підприємства в першу чергу вибудовуватиме систему матеріального стимулювання, то директор закладу професійної освіти повинен розробляти ефективну модель нематеріальних заохочень, звичайно паралельно з матеріальним стимулюванням кадрів для ефективного розвитку кадрового потенціалу, що призведе до загального розвитку навчального закладу в цілому.

Ще один не менш важливий напрямок у загальній системі управління кадрами пов'язаний із супроводом співробітників під час роботи. Що починається з організації адаптації нового члена трудового колективу, а також включає всі види та форми розвитку кадрів. До яких належать наставництво, планування кар'єри, заміщення посад, ротація всередині навчального закладу, професійне та соціально-психологічне навчання, участь у проектних групах та інше.

Розглядаючи особливості процесу розвитку кадрового потенціалу в закладі професійної (професійно-технічної) освіти, слід відмітити, ще деякі дієві методи у системі управління кадрами. До них можна віднести періодичні курси підвищення кваліфікації для педагогічних працівників та керівників, розвинена у багатьох закладах професійної освіти система наставництва, залучення професійних методичних об'єднань усередині навчального закладу, а також на рівні району, міста, області. Також існує практика формування кадрового резерву на заміщення керівних посад. Велике значення має проведення конкурсів професійної майстерності.

Одним із найважливіших напрямків з розвитку кадрового потенціалу у навчальному закладі є оцінка та

атестація кадрів. Що проводиться з метою визначення відповідності співробітника займаній посаді, прийняття рішень щодо кадрових переміщень, розвитку персоналу та оплати праці. Методи оцінки та атестації кадрів різноманітні, наприклад, інтерв'ювання, анкетування, спостереження, тестування, експертні оцінки, ділова гра та інші. Слід зазначити, що всі члени педагогічного колективу закладу освіти повинні проходити атестацію один раз у п'ять років. Від її результатів залежить заробітна плата педагогічного працівника.

В даний час відбулися зміни процесуальної сторони атестації кадрів (документація, що заповнюється комісією), але форми атестації залишилися незмінними: аналіз документів про роботу, самоосвіта, самозвіт та проведення контрольного уроку чи заняття. Слід зазначити, що процедура атестації сьогодні у більшості освітніх закладів відбувається досить формально.

Напрямок з розвитку кадрового потенціалу методом оцінювання та атестації є дуже важливим для навчального закладу. Це важливий інструмент управління кадрами, їх розвитком, який не в повній мірі використовується керівниками.

Висновки. Таким чином, у закладах професійно-технічної освіти, як і у всіх організаціях, управління і розвиток кадрового потенціалу включає професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри кадрів у навчальному закладі. В освітніх закладах розвинена система навчання та підвищення кваліфікації педагогів, але необхідно впровадження більш активних форм навчання, також необхідне опрацювання питання щодо мотивації та планування кар'єри педагогічних працівників. Для закладів професійно-технічної освіти завжди є актуальним завдання підвищення якості та ефективності праці педагогів, оптимізації якісного та кількісного складу кадрів з метою якісної реалізації системи управління кадровим потенціалом задля розвитку навчального закладу в цілому. У сучасному закладі професійної освіти, як і в будь-якій іншій організації, доцільно проводити кадрову політику, управління кадрами по усім напрямкам роботи зі співробітниками. Це має робитися з урахуванням специфіки та адаптацією традиційних методів управління кадрами до умов закладу освіти.

Список використаних джерел

1. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
2. Ковальчук В. І. Теоретичні і методичні засади розвитку педагогічної майстерності майстрів виробничого навчання професійно-технічних начальних закладів у післядипломній освіті: автореф. дис. ... док. пед. наук: 13.00.04. Запоріжжя, 2014. 40 с.
3. Косміна Ю. М. Проблеми управління потенціалом персоналу. *Управління персоналом*. 2008. № 20. С. 42-44.
4. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ, «Кондор». 2005. 308 с.
5. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти: навч. посібник. Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 283 с.
6. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: Навч.- метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.
7. Чернишова Л. І., Тропанець М. В., Гайтанжий В. В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. Матеріали IV Міжнародної інтернет конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту». Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.
8. Шаульська Л. В. Реалізація концепції гідної праці на основі забезпечення конкурентоспроможності активів людського капіталу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, 2014, Випуск 28, С. 278-283.

References

1. Hrynova V. M., Pysarevska H. I. (2012). *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Management of personnel potential of the enterprise]: monohrafiia. Kharkiv: Vyd. KhNEU, [in Ukrainian].
2. Kovalchuk V. I. (2014). *Teoretychni i metodychni zasady rozvytku pedahohichnoi maisternosti maistriv vyrobnychoho navchannia profesiino-tekhnichnykh nachalnykh zakladiv u pisljadiplomnii osviti* [Theoretical and methodological principles of the development of pedagogical skills of masters of industrial training of vocational and technical primary institutions in postgraduate education]: avtoref. dys. ... dok. ped. nauk: 13.00.04. Zaporizhzhia, [in Ukrainian].
3. Kosmina Yu.M. (2008). *Problemy upravlinnia potentsialom personal* [Problems of personnel management]. *Upravlinnia personalom*. № 20. 42-44, [in Ukrainian].
4. Krushelnytska O. V. Melnychuk D. P. (2005). *Upravlinnia personalom* [Management of personnel]: Navchalnyi posibnyk. Vydannia druhe, pere roblene y dopovnene. Kyiv, «Kondor», [in Ukrainian].
5. Sych T. V. (2021). *Upravlinnia liudskymy resursamy zakladu osvity* [Management of human resources of the educational institution]: navch. posibnyk. Derzh. zakl «LNU imeni Tarasa Shevchenka», Starobilsk, [in Ukrainian].
6. Khramov V. O., Bovtruk A. P. (2001). *Osnovy upravlinnia personalom* [Basics of personnel management]: Navch.- metod. posib. Kyiv: MAUP, [in Ukrainian].
7. Chernyshova L. I., Tropanets M. V., Haitanzhyi V. V. (2015). *Zabezpechennia rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva* [Ensuring the development of the personnel potential of the enterprise]. *Materialy IV Mizhnarodnoi internet konferentsii «Aktualni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu»*. Odessa: ONPU, 205-208, [in Ukrainian].
8. Shaulska L. V. (2014). *Realizatsiia kontseptsii hidnoi pratsi na osnovi zabezpechennia konkurentospromozhnosti aktyviv liudskoho kapitalu* [Implementation of the concept of decent work on the basis of ensuring the competitiveness of human capital assets]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, Vypusk 28, 278-283, [in Ukrainian].