

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»  
Завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
\_\_\_\_\_ О.Н.Євтушенко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття ступеня вищої освіти  
магістр

на тему: **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ В ОСВІТНІЙ УСТАНОВІ**

Керівник: доктор наук з державного  
управління, професор  
Андріяш Вікторія Іванівна

Рецензент: старший викладач  
Верба Світлана Миколаївна

Виконала: студентка 636-з групи  
Архипова Наталія Олександрівна

Спеціальності: 281 «Публічне управління та  
адміністрування»

ОПП: «Публічне управління та  
адміністрування»

м. Миколаїв – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	8
1.1. Кадровий потенціал організації: поняття та зміст.....	8
1.2. Основні теоретичні підходи до розвитку кадрового потенціалу в освітній установі.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ.....	32
2.1. Система діагностування кадрового потенціалу.....	32
2.2. Основні напрями розвитку кадрового потенціалу в освітній установі.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОСВІТНІЙ УСТАНОВІ.....	52
3.1. Передумови необхідності внесення змін до процесу управління кадровим потенціалом.....	52
3.2. Шляхи оптимізації процесів управління кадровим потенціалом.....	62
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** полягає в тому, що перебіг ринкових взаємовідносин у сучасних державах призвів до істотного перетворення умов функціонування системи освіти. Наявність великої динаміки науково-технологічного й соціально-економічного розвитку суспільства значною мірою призвела до зміни вимог щодо якості підготовки фахівців й оцінки діяльності освітніх установ. Багаторівневість умов фінансування діяльності освітніх установ з певними обмеженнями бюджетного фінансування призвели до істотного посилення конкуренції на ринку освітніх послуг. Інтернаціоналізація освіти в результаті економічної глобалізації потребує забезпечення міжнародного визнання якості підготовки фахівців в освітніх установах. За таких умов вітчизняні освітні установи є змушеними вирішувати складні завдання: з одного боку, є необхідним відповідати на очікування держави і суспільства, що постійно й інколи навіть кардинально змінюються, й реалізовуватися у вигляді орієнтованої на потреби ринку організації. З іншого боку, традиційність академічного сприйняття існуючих стандартів якості освітньої діяльності досить часто вступає у суперечність із ринковою ідеологією. Виникає необхідність визначення найбільш ефективного шляху інтеграції двох традиційних напрямів діяльності освітніх установ: освіти та наукових досліджень з новим видом – комерціалізацією наукових та освітніх результатів. За таких умов зростає роль якості ресурсів освітніх установ та ефективності їх використання для успішного вирішення масштабних завдань та складних проблем розвитку сфери освіти. З огляду на особливості та специфіки навчальної та наукової діяльності центральне місце в ресурсах освітніх установ займає кадровий потенціал. У період тривалого реформування кадрові проблеми в освітній сфері увійшли до числа найбільш актуальних, що вимагають пріоритетного рішення. Масовий відтік молодих і кваліфікованих фахівців, що почався у зв'язку з економічною кризою,

пандемією та повномасштабною війною в Україні, зробив реальною загрозу втрати наступності між поколіннями педагогів, руйнування наукових шкіл, зниження ефективності науково-педагогічної праці. Для відновлення та розвитку кадрового потенціалу освітніх установ необхідними є комплексні заходи й відповідні системи розвитку кадрового потенціалу в кожній освітній установі та на рівні держави в цілому.

В Україні завдання професійного розвитку педагогічних працівників вирішується у контексті стратегічних завдань державної освітньої політики. Основу цієї стратегії становить посилення мотиваційного механізму підвищення ефективності системи освіти. Акцент на цьому механізмі обумовлений тим, що багато стратегічних завдань вирішуються повільно через недостатнє розуміння виконавцями їх головної суті та критеріїв оцінки очікуваних ефектів, що призводить до опору змін і, як наслідок, до уповільнення темпів розв'язання задач. Комплексний механізм, що ґрунтується на стимулюванні до прискорення темпів, повинен включати: чітке визначення очікуваних результатів; моніторинг перебігу та результатів вирішення завдань; вжиття заходів, що стимулюють підвищення ефективності реалізації заходів; інституційне закріплення та системну організацію моделей у практику.

Особлива увага щодо відпрацювання та використання названого механізму стосовно вирішення завдання розвитку кадрового потенціалу освітніх установ приділяється у рамках реалізації реформування сфери освіти відповідно до курсу євроінтеграції нашої країни, що спрямована на досягнення двох ключових задач. Перша – забезпечення глобальної конкурентоспроможності вітчизняної освіти та входження нашої держави провідних країн світу за якістю освіти. Друга – виховання гармонійно розвинутої та соціально відповідальної особи на основі духовно-моральних цінностей, історичних та національно-культурних традицій нашої держави. Вирішення вказаних задач потребує реалізації чотирьох основних напрямів розвитку сфери освіти: оновлення її змісту; створення необхідної сучасної

інфраструктури; підготовка відповідних професійних кадрів, їх перепідготовка та підвищення кваліфікації; а також створення найефективніших механізмів управління цією сферою.

Теоретичною основою дослідження стали класичні праці таких всесвітньо відомих вчених та практиків, як А. Маслоу, Е. Мейо, Л. Портер, Ф. Тейлор та інші. У їхніх роботах представлені концептуальні підходи до вирішення проблем ефективного управління співробітниками, організаціями, стимулювання та мотивації праці. Трудовий ресурс, кадри, кадровий потенціал загалом вивчаються з різних позицій проблем управління персоналу. Проблем вивчення кадрового потенціалу присвячено роботи багатьох вітчизняних дослідників І. Бажан, А. Бессонова, Т. Черната, А. Шелхович, Т. Шабатура, В. Остапенко та багатьох інших. Питання формування кадрового потенціалу у сфері освіти вивчаються різними авторами: Я. Барибіна, І. Чемерис, М. Олійник та ін. Наукові праці Т. Бучинської, Ю. Яценко, Л. Хромушиної, Т. Ткаліч, Н. Матвеєнко, О. Дороніної, М. Рязанова висвітлюють питання методологічних підходів до управління розвитком кадрового потенціалу. Однак варто зазначити, що існуюча теорія та методологія управління розвитком кадрового потенціалу не відображає повною мірою специфічних особливостей персоналу освітніх установ як складного об'єкта управління та стратегічного ресурсу, що забезпечує ефективне функціонування всієї системи освіти як важливої галузі для сучасної держави.

**Об'єктом дослідження** – є освітні установи.

**Предметом дослідження** – є процес управління розвитком кадрового потенціалу в освітніх установах.

**Мета дослідження** – проаналізувати та сформулювати рекомендації щодо управління розвитком кадрового потенціалу в освітній установі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

– систематизувати підходи до розвитку кадрового потенціалу освітніх установ та розширити поняття «кадрового потенціалу»;

– дослідити основні напрями розвитку кадрового потенціалу в освітніх установах та провести аналіз результативності їхньої діяльності щодо розвитку кадрового потенціалу;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу в освітніх установах.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження використано системний підхід до аналізу кадрового потенціалу освітніх установ, комплексний та інвестиційний підходи до його розвитку, загальнонаукові методи дослідження (порівняння, аналіз та синтез, аналогія), методи експертних оцінок та аналізу ієрархій, статистичні методи обробки даних, що дозволило забезпечити необхідну глибину, достовірність результатів дослідження та обґрунтованість висновків. Крім того, якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу вивчали за допомогою логіко-структурного, контент-аналізу, ретроспективного, графічного, порівняння, угруповання з використанням різноманітних методик, структурно-функціонального, соціологічного, аналізу факторів.

**Наукова новизна** полягає в тому, що будучи соціально-економічною категорією кадровий потенціал повинен визначатися як узагальнююча характеристика існуючих та потенційних здібностей та можливостей працівників освітніх установ, які мають компетенції у певній сфері діяльності та володіють необхідними професійно значущими особистісними якостями, які розвиваються та вдосконалюються в результаті їх взаємодії (синергетичний ефект), грамотно використовуються та зберігаються відповідно до цілей стратегічного розвитку освітньої установи, підвищуючи її конкурентоспроможність.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в можливості використати результати проведеного аналізу в розвитку різноманітних програм, спрямованих на покращення кадрового потенціалу сучасних освітніх установ. Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління

персоналом дозволять раціональніше використовувати потенціал співробітників підприємства та підвищать оперативність керівництва.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці курсів та спецкурсів з освітніх проблем в Україні, зокрема, при підготовці курсів «Публічна політика в сфері освіти», «Публічне управління», «Освітня політика в Україні» тощо.

**Структура дослідження.** Специфіка теми, сформульовані мета і завдання визначили послідовність викладення матеріалу і структуру роботи. Робота загальним обсягом 82 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

### 1.1. Кадровий потенціал організації: поняття та зміст

Одним із перших дослідників, який почав активно та результативно вивчати місце й роль людини в суспільному житті, став саме А. Сміт (1723-1790), який, працюючи над розкриттям сутності основного капіталу суспільства, наголошував, що «його на рівних складають не лише машини, споруди та землі», а й «набуті корисні здібності всіх громадян або членів суспільства» [16, с. 94]. Як наслідок почався новий етап дослідження поняття потенціалу, кадрів та кадрового потенціалу.

Термін «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*», що означає «приховані можливості, потужність, силу» [45, с. 30]. Наявність різних підходів та тлумачень щодо поняття «потенціал» обумовлюється тим фактом, що воно «здебільшого розглядається в якості джерела відповідних засобів, можливостей, резервів, котрі можна ефективно використовувати задля вирішення будь-якого завдання, що надає можливість застосовувати дану дефініцію щодо різних сфер діяльності людини зважаючи на той факт, про що саме йдеться» [8, с. 223]. Наприклад, «Великий тлумачний словник української мови» наголошує, що потенціал – є «сукупністю всіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використаними в певній сфері, галузі, ділянці; запасом чого-небудь, резервом; прихованими здатностями, сили будь-якої діяльності, що можуть виявлятися за певних умов» [6, с. 902]. Крім того, «Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера» позначає потенціал (латин. *potentia* – сила) в якості «наявних можливостей, ресурсів, запасів, засобів, що можуть бути використаними задля



досягнення, здійснення чогось» [26, с. 467]. В тексті «Економічної енциклопедії» вказано, що потенціал – є «наявністю в економічного суб'єкта необхідних ресурсів, їхньої оптимальної структури й вміння раціонально використати їх задля досягнення поставленої мети» [25, с. 13-14]. Варто вказати, що досить часто потенціал визначають в розумінні «ступеня потужності в якому-небудь відношенні, сукупністю яких-небудь засобів, можливостей» [31, с. 43], а також в «якості сукупності наявних засобів, можливостей в якій-небудь галузі» [31, с. 43]. Отже, можемо зробити висновок, що більшості науковців та фахівців є притаманними різні думки щодо визначення поняття та змісту потенціалу. Якщо згрупувати підходи, що використовують дослідники щодо розуміння поняття та змісту потенціалу, то зможемо виокремити «ресурсний, функціональний та результативний» [62, с. 27-28]. Разом з тим також окремі науковці розглядають «системний, організаційний, динамічний підходи щодо потенціалу» [2, с. 49-50], «підприємницький, цільовий, результативний, діяльнісний» [11, с. 29] та ін. Якщо узагальнити вказані підходи, що використовують для визначення потенціалу, а також визначити ті, що, на нашу думку, є на сьогодні основними й актуальними, то отримаємо ефективну класифікацію (рис. 1.1) [31, с. 45].

Щодо терміну «кадри», то його запозичено з французької мови на початку 19 ст. й з французької *cadre* – «оправа, рамка» [43, с. 5]. Спочатку кадри – це «основний склад, ядро військової частини». В подальшому «кадри» набули вже громадянського значення як «основний склад кваліфікованих працівників підприємств, державних установ, громадських організацій. Кадри – це вже працівники галузі діяльності. Вперше з'являється професія кадровик і формується ціла кадрова політика» [1, с. 11-12]. Кадри – є «кваліфікованими працівниками, що пройшли певну професійну підготовку й мають спеціальну освіту, до складу яких однак не можуть належать тимчасові, сезонні, позаштатні працівники й працівники за сумісництвом» [39, с. 44-45].

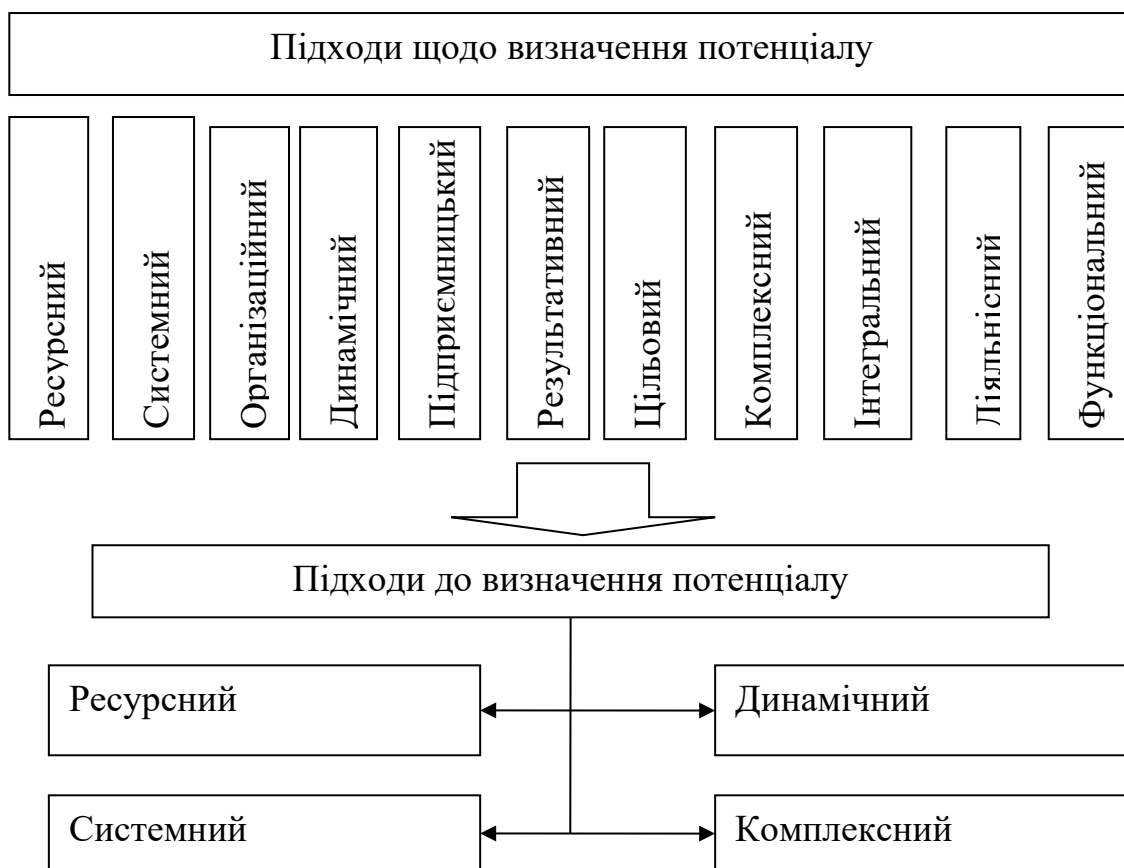


Рис. 1.1. Підходи до визначення категорії «потенціал» [31, с. 45]

Згідно іншого визначення кадри – є «загальною сукупністю людей, що перебувають у трудових взаємовідносинах з конкретною організацією, тобто утворюють дану організацію незважаючи на вид трудового договору й строку, на який договір укладається» [49, с. 390]. Крім того, кадри – є «соціально-економічною категорією, яка характеризує людські ресурси підприємств, регіонів, країн». На відміну від наявних трудових ресурсів, які покликані об'єднувати все працездатне населення країни, як зайнятих, так й потенційних працівників, поняття «кадри» включає в себе «постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають в трудових взаємовідносинах з різними організаціями» [66, с. 47].

Організація, в тому числі, й освітня, є складною соціотехнічною системою, з одного боку, є сукупністю предметів та засобів праці, а, з іншого, сукупністю людей, які об'єднуються для надання послуг, що розуміється як формування необхідних кадрів (трудового колективу). Отже, поняття

«кадрового потенціалу» можемо трактування як відповідні «вміння й навички працівників, котрі можуть бути використаними задля підвищення його ефективності щодо різних сфер виробництва, з метою отримання більшого доходу (прибутку) або досягнення кращого соціального ефекту» [21]. Іншими словами, кадровий потенціал організації – це «можливості певної категорії працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадовими обов'язками та поставленими перед колективом цілями на певному етапі розвитку» [47, с. 44]. На думку В. Безсмертної кадровий потенціал – є «сукупністю певних якісно-кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входять чисельність, склад та структуру, фізично-психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання й кваліфікаційні навички, комунікабельність й здібності до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики» [3, с. 49]. Дослідник Т. Берглезова вважає, що «кадровий потенціал підприємства – є вмінням й навичками робітників, котрі можуть бути використаними задля підвищення їхньої ефективності в різних сферах виробництва з метою отримати прибуток або досягти певного соціального ефекту» [34].

Саме тому, управління кадровим потенціалом здійснюється за допомогою проектного та програмно-цільового управління. В них використовуються аналіз сильних і слабких сторін, загроз та можливостей, які сприяють залученню інтелектуального капіталу. Деякі дослідники вважають, що кадровий потенціал:

по-перше, має характеризувати здатність трудового колективу виконувати професійні обов'язки;

по-друге, метою виконання цих професійних обов'язків має бути досягнення завдань соціально-економічної системи;

по-третє, необхідно підкреслити фактичний бік реалізації здібностей працівників [65].

Виходячи з цього, варто запропонувати наступне визначення поняття «кадровий потенціал» як соціально-економічної категорії. Кадровий потенціал – є «сукупною характеристикою особистісних якостей та набутих у результаті професійно-виробничого навчання, знань і навичок персоналу, що дозволяють ефективно виконувати власні професійні обов'язки у процесі реалізації стратегічних цілей підприємства» [34]. Досить часто в науковій літературі сутність «кадрового потенціалу» пояснюється за допомогою поняття «трудоий потенціал». На думку деяких дослідників, «потенціал робочої сили (трудоий) може використовуватися для характеристики потенціалу держави, галузі, регіону або підприємства» [39, с. 44]. Кадровий потенціал характеризується лише «наявними кількісними та якісними характеристиками співробітників окремих підприємств та установ, галузей, регіонів» [54, с. 34].

Зауважимо, що деякі дослідники вважають «трудоий потенціал» ширшим і багатограннішим поняттям, на відміну від «кадрового потенціалу» [65]. Трудоий потенціал здебільшого виступає в якості «самостійної підсистеми соціально-економічних взаємовідносин, а сутність кадрового потенціалу в цілому є відображенням якісних і кількісних характеристик трудоий потенціалу постійних, в першу чергу кваліфікованих працівників підприємства» [33].

На думку окремих дослідників, кадровий потенціал варто розглядати як складову людського капіталу, що використовується в економічній та інноваційній діяльності сучасних організацій. Прихильники такого підходу наголошують, що людський капітал – є «сукупністю біологічних і фізіологічних, соціальних і економічних взаємовідносин, що виникають під час процесів виробництва й реалізації продукції між людьми, а також між ними та іншими видами капіталу, включно з фінансовим, технічним і природним потенціалом» [34]. Відповідно до вказаного підходу, людський капітал може виступати більш об'ємним поняттям, аніж кадровий потенціал, й включати «окремі основні властивості, зокрема: рівнем та станом здоров'я, природними здібностями, інтелектом та талантом» [42, с. 23].

Крім того, до поняття людського потенціалу повинно обов'язково входити також поняття трудового потенціалу, котре стосується лише трудової діяльності й визначає встановлені межі й можливості індивіда щодо виконання власних трудових функцій. До характеристик трудового потенціалу можемо віднести «необхідність відповідних знань, навичок, рівня освіти, здібностей та схильностей до співпраці, принципів трудової етики» [56, с. 81]. На основі різноманітних досліджень більшості дослідників було сформовано відповідну схему взаємозв'язку кадрового, людського й трудового потенціалу, котра представлена на рис. 1.2. [56, с. 82].

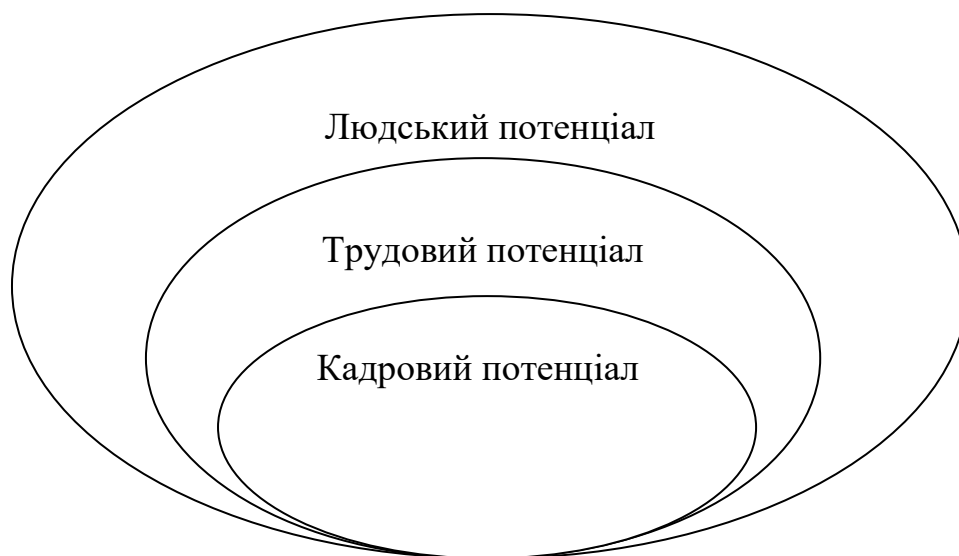


Рис. 1.2. Взаємозв'язок кадрового, людського та трудового потенціалу

Варто вказати, що деякі дослідники досліджуючи питання взаємозв'язку між поняттями «трудові ресурси» – «трудовий потенціал» – «кадровий потенціал», вважають, категорію «кадровий потенціал» не можна «застосувати до окремого індивіда, оскільки вона є характеристикою системи формування, розподілу та використання кадрів» (рис. 1.3) [22, с. 23-24].

Кадровий потенціал підприємства, по суті, складається з кількості співробітників, їхніх навичок, здібностей та можливостей задля реалізації поставлених завдань. Якщо глянути на проблему з цього боку, виникає необхідність розглянути поняття «трудових ресурсів».



Рис. 1.3. Співвідношення понять «трудові ресурси» – «трудовий потенціал» – «кадровий потенціал»

Трудові ресурси – є чоловіками у віці 16-65 років та жінками віком 16-60 років. Крім того трудовими ресурсами вважають зайняте населення непрацездатного віку (підлітків віком від 14 до 15 років та осіб пенсійного віку, працездатних, активних пенсіонерів) [17, с. 43-44]. Науково-технічний прогрес призвів до відсунення настання працездатного віку з 22 до 25 років, що взаємопов'язано з отриманням не лише середньої загальної та спеціальної, але й вищої освіти, а також набуття достатніх виробничих навичок. Кількість трудових ресурсів залежить головним чином саме від чисельності населення, способів відтворення, складу за статтю та віком.

Трудовий ресурс, будучи сукупністю виробничих потужностей, є свідомо сформованих індивідом на основі наявних природних даних, що належать більшості людей у певному віці, які й визнаються працездатними. Насправді працездатне населення перебуває у паралелі з трудовими ресурсами. Трудові ресурси – є основою підготовки людських ресурсів, а трудовий потенціал – є насамперед якісною характеристикою трудових ресурсів, які задіяні під час виробництва. Будучи соціально-економічною категорією, кадровий потенціал є «відображенням певних взаємовідносин, що

виникають між організацією та суспільством щодо можливої та фактичної участі у різних видах діяльності» [12, с. 55-56].

На думку деяких дослідників, аби розмежувати поняття «трудового потенціалу» та «кадрового потенціалу», варто враховувати, не лише ще дуже стійку вітчизняну практику вживання слів, а й традиції західної економіки. Так, поняття «трудового потенціалу» багато в чому є «відображенням працездатності й співвідносяться з макроекономічними категоріями аналізу, тоді як поняття «кадрового потенціалу» використовують лише на рівні здійснення аналізу поведінки організації, тобто мікроекономічному рівні» [23, с. 33-34]. Принциповими відмінностями кадрового потенціалу як наукової категорії виступають наявність синергетичного ефекту, який виникає, коли «потенціал реалізується в контексті спільної роботи та заснований на найважливішій характеристиці системи емерджентності» [19].

Спостереженням синергетичного ефекту на макроекономічному рівні заважає різноманітність цілей та інтересів великої кількості соціально-економічних груп людей, які можуть діяти у різних, а інколи навіть у протилежних напрямках. При цьому організація праці та управління персоналом в організації дозволяють повною мірою використовувати позитивний синергетичний ефект за рахунок реалізації індивідуального потенціалу, сформованого з урахуванням цього ефекту, який, таким чином, трансформується у кадровий потенціал організації загалом. При цьому кожен індивідуальний потенціал (трудова потенціал працівника) розглядається як окремий елемент організації як системи, а кадровий потенціал усієї організації проявляється внаслідок прояву такої системної властивості як емерджентність. Необхідною умовою виникнення емерджентності – є «адекватна трансформація самої організації та її навколишнього ділового середовища, розвиток кадрів як формуючого чинника системи» [13]. Звертаючись до філософського словника, поняття «розвиток» розкривається за допомогою:

- процесу, взаємопов'язаного з трансформацією внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків й збереженням якості об'єктів, що розвиваються;
- стадіальності, зміни методів самоорганізації системи;
- циклічності й спрямованістю процесуальних змін;
- охоплення ідеї прогресу – революційної чи еволюційної;
- усвідомлення, що в процесі розвитку може відбуватися як підвищення, так й втрата якості, що є надзвичайно важливим для збереження його ідентичності та цілісності у системі, тобто мається на увазі ймовірний ризик втрати якості [57].

Дане визначення поняття «розвиток» нашоюхує на думку про те, що в аспекті управління до розвитку кадрового потенціалу необхідно включати також і комплекс заходів, спрямованих на збереження накопиченого кадрового потенціалу.

На сьогодні немає єдиного розуміння суті розвитку кадрового потенціалу. Більше того, незважаючи на використання терміна «розвиток кадрового потенціалу», дуже рідко можна зустріти визначення цього терміну. У той же час більшість експертів, визначаючи це поняття, представляють його у «термінах дій, тобто тих заходів, які вони розуміють під цим поняттям» [48, с. 110].

Інші дослідники розглядають розвиток персоналу як «систему, що забезпечує безперервне підвищення кваліфікації чи є систематично організованим процесом безперервного професійного навчання співробітників» [71, р. 22].

На основі аналізу наукових підходів щодо визначення поняття «розвиток кадрового потенціалу» можемо зробити висновок, що доцільно було б розглядати вказане поняття у трьох основних напрямках:

по-перше, з позиції працівника, як його наявних здібностей та можливостей;



по-друге, розвиток – є основною характеристикою, що містить у собі зміни працівника, коли в процесі управління з'являється якісно новий стан працівника у певний момент часу;

по-третє, з позиції організації, коли розвиток кадрового потенціалу є «частиною системи управління, що поєднує технології та методи впливу на якість персоналу для виходу на якісно новий рівень кадрового потенціалу, що гарантує розвиток організації» [75, р. 44].

Аналізуючи сказане вище, варто запропонувати поняття кадрового потенціалу як соціально-економічної категорії, а саме, кадровий потенціал – є узагальнюючою характеристикою існуючих і потенційних здібностей та можливостей працівників організації, які володіють відповідним компетенціями щодо певної сфери діяльності та необхідними професійно значущими особистісними якостями, які розвиваються й вдосконалюються внаслідок синергетичного ефекту їх взаємодії, ефективно використовуються й зберігаються відповідно до цілей стратегічного розвитку, трансформуючись у конкурентоспроможність.

Отже, встановлення та дотримання ефективного використання кадрового потенціалу – це досить складний процес, що зазвичай складається з цілої низки відповідних заходів, їх ефективного й послідовного виконання задля створення стабільної, надійної та конкурентоспроможної команди, що успішно реалізуватиме покладені саме на неї завдання.

Крім того, одними з важливих факторів у процесі управління розвитком кадрового потенціалу варто вважати кадрові технології, котрі спираються на «системний аналіз, яким передбачається вивчення системи управління в цілому, а також, її основних складових компонентів представлених: цілями, функціями, організаційною структурою, основними категоріями працівників, технічними засобами, методами управління людьми тощо» [15; 18; 30].

Використання системного підходу щодо аналізу кадрового потенціалу організації, чи то освітньої чи комерційної, включає цілий ряд методів, що представлено в табл. 1.1. [14; 28].

Таблиця 1.1

### Методи оцінки кадрового потенціалу організації

Назва методу	Коротка характеристика
Метод декомпозиції	Полягає у доцільності «розбиття» складних явищ на більш прості, що полегшуватиме їхнє вивчення. Після «розбиття» варто вивчити кожен частину, а потім їх моделювання й синтез.
Метод послідовної підстановки	Дозволяє вивчити вплив всіх факторів на функціонування персоналу окремо, виключаючи вплив інших чинників. В результаті застосування методу фактори класифікуються та обираються найбільш значущі.
Метод порівнянь	Дає можливість аналізувати управління персоналом із урахуванням тимчасового чинника. При цьому бажаний стан підсистеми у майбутньому порівнюється з нормативним станом або з станом у минулому періоді. В результаті виключається непорівнянність і розширюються можливості для порівнянь.
Метод структуризації	Цей метод передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підсистеми управління персоналом організації з погляду на їх відповідності цілям організації. Цей метод охоплює аналіз цілей, їх ранжування та розгортання до системи (побудова «дерева цілей»).
Експертно-аналітичний метод	Передбачає залучення висококваліфікованих спеціалістів (експертів) у сфері менеджменту.
Метод головних компонентів	Дозволяє відобразити в одному показнику (головному компоненті) властивості багатьох показників, що характеризують певне явище.
Досвідчений метод	Метод пов'язаний із системним та ситуаційним аналізом, базується на досвіді попереднього періоду даної (або іншої аналогічної) системи управління.
Метод колективного блокнота («банку ідей»)	Ґрунтується на застосуванні «мозкового штурму» (мозкової атаки) і дозволяє поєднувати незалежне висування ідей з їхньою колективною оцінкою та спільним пошуком шляхів найбільш ефективного використання кадрового потенціалу

Зауважимо, що більшістю дослідниками прийнято виділяти загальноприйнятні елементи щодо структури кадрового потенціалу, представлених:

- а) чисельністю й структурою персоналу;
- б) ресурсами робочого дня;
- в) інноваційною й творчою активністю;
- г) витратами на персонал;
- д) рівнем кваліфікації;
- е) стажем роботи;
- ж) освітнім, інтелектуальним рівнем;
- з) рівнем професійної підготовки;
- і) фізичними якостями (віку, здоров'я);
- к) особистими якостями [32; 55].

Аналіз кадрового потенціалу організації є «безпосередньо взаємопов'язаним з мотивацією й стимулюванням професійної діяльності, плануванням ділової активності співробітників, роботою з кадровим резервом, підбором персоналу, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації» [15]. В рамках аналізу кадрового потенціалу в економічній теорії зазвичай оцінюються кількісні та якісні показники (рис. 1.4).

Таким чином, кадровий потенціал організації це не постійною величиною, оскільки його кількісно-якісні характеристики постійно змінюються підпадаючи під вплив як об'єктивних чинників, так й відповідних управлінських рішень. Особливості розвитку кадрового потенціалу обумовлені необхідністю навчання та перепідготовки кадрів й їх професійною кар'єрою, системою безперервної освіти, вдосконаленням організаційних структур і стиля управління. Поняття кадрового потенціалу передбачає наявність різних аспектів вивчення: з одного боку, в теорії частіше вдаються до його розгляду як взаємозв'язку з менеджментом персоналу організації, менеджментом діяльності організації. З іншого боку, поняття «кадровий потенціал» доречно розглядати у тісній взаємодії з поняттями людського потенціалу, трудових ресурсів, трудового потенціалу, потенціалу підприємства, кадрового потенціалу, особистісного потенціалу, кадрів тощо.

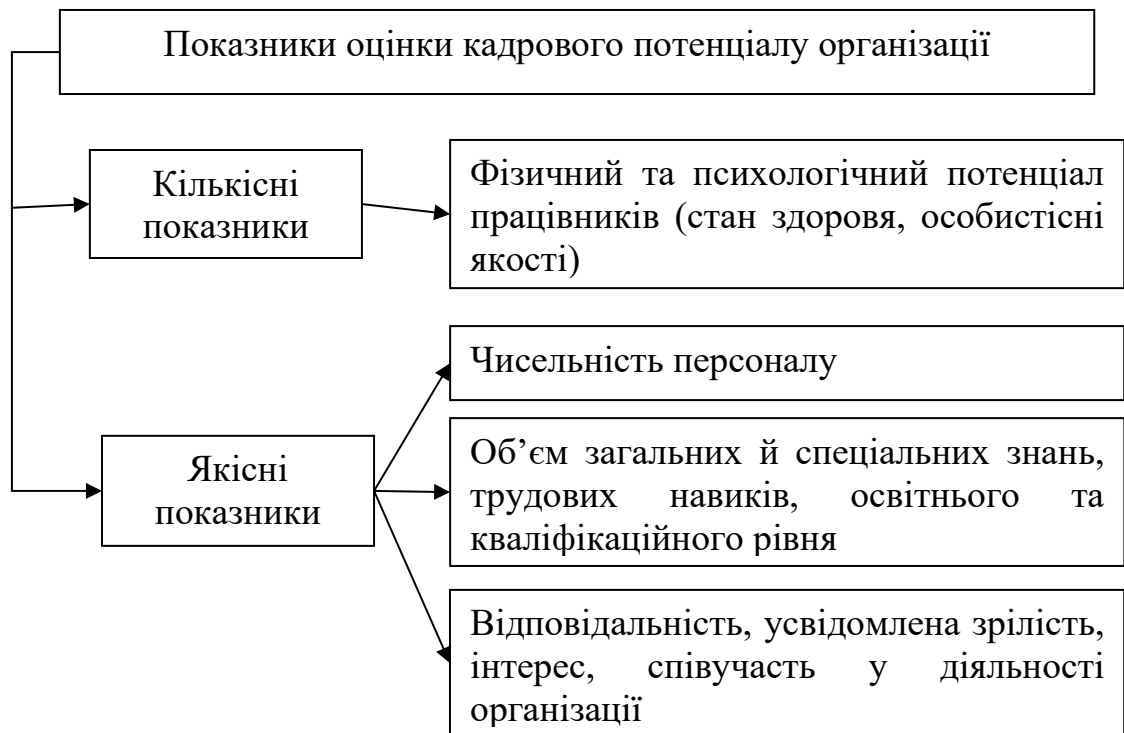


Рис. 1.4. Показники для оцінки кадрового потенціалу організації

Крім того, варто усвідомити, що поняття «кадрового потенціалу» не є ідентичним поняттю «кадрів», оскільки поняття кадрового потенціалу, чи потенціалу персоналу або людських ресурсів, в першу чергу, є взаємопов'язаним з відповідними підрозділами та організацією в цілому. Категорія «кадровий потенціал» не є ідентичною категорії «кадри», оскільки під кадрами, зазвичай, розуміємо всю сукупність працівників різних професій та спеціальностей, рівень їхньої підготовки й освіти. До поняття кадрів прийнято включати не лише самі кадри, але й певний рівень сумісних можливостей кадрів задля досягнення встановлених цілей. Кадровий потенціал організації, звичайно залежить від потенціалу кадрів, однак не є їхньою сумою. Він наділений такою властивістю, як цілісність, що принципово відрізняється від властивостей, притаманних потенціалу кожного працівника окремо.

## 1.2. Основні теоретичні підходи до розвитку кадрового потенціалу в освітній установі

Сьогодні кадри вважаються найважливішим ресурсом організації. Управління кадрами займає чільне місце у системі управління будь-якої організації, вважається основним критерієм її успішності та трактується як «особливий вид діяльності, механізм та система науково-практичних заходів, методів та принципів управління людьми в організації» [52, с. 255]. Крім того, саме управління кадрами є передумовою процесів виживання організації та найрізноманітнішими характеристиками суспільства в цілому. Важливість та нагальність саме такого управління задля існування організації полягає в тому, що успіх організації залежить від того, наскільки ефективно та конструктивно вказаний процес здійснюється. Як результат виникає потреба здійснення пошуку результативних підходів щодо управління кадрами, й саме системний підхід виступає одним з таких підходів.

У сучасних дослідженнях досить широко представлені «методи, принципи, форми роботи з кадрами» [53]. Системний підхід до управління кадрами аналізується цілою низкою сучасних дослідників [18; 29; 30; 53; 63]. В окремих з них наголошується, що система – є «єдністю взаємовпливових і взаємопов'язаних елементів, що знаходяться у певній ієрархії по відношенню один до одного» [58, с. 50]. Ці елементи діють спільно та спрямовані на досягнення конкретної мети. У центрі управління системи повинна перебувати людина, яка є найважливішою, головною складовою будь-якої системи суспільного устрою, чи то сім'ї чи суспільства, чи держави в цілому. Людина розглядається як єдиний суб'єкт управління в будь-якій техніко-технологічній, організаційній, соціально-політичній системі управління. За такого підходу, доречно розглядати кадрову політику – як «основу, наголошуючи на системі управління кадрами, системі принципів і методів роботи з персоналом і т. д.» [38, с. 124]. Відповідно, системний підхід до управління кадрами включає вивчення кадрового потенціалу організації як сукупності взаємов'язаних та взаємозалежних елементів у всій їх різноманітності. Це набір управлінських функцій та методів, пов'язаних з роботою з персоналом, а також кадрова

структура та структура управління всієї організації, при цьому робота з персоналом є окремим елементом.

Отже, використання системного підходу дозволяє враховувати взаємозв'язок між всіма елементами управління щодо кадрів і проявлятися в під час розробки відповідних стратегічних цілей, здійснення вибору засобів їхнього досягнення, формування відповідних інструментів управління, у тому числі комплексного планування, організації й контролю роботи з кадрами. До основних складових системи управління можемо віднести:

- кадрову політику й кадрове планування;
- здійснення набору й підбору персоналу;
- адаптацію нових співробітників;
- мотивацію та стимулювання;
- отримання професійного навчання та можливостей для розвитку персоналу;
- ефективне управління кар'єрою;
- ведення належної кадрової справи [50].

Вказані компоненти є такими, що перебувають у тісній взаємодії між собою, обумовлюють одне одного; зміни одного елемента змінюють всю систему. Сутність системного підходу щодо управління кадрами може бути представлена:

- формуванням цілісної системи цілей роботи щодо кадрів і встановлення їхньої ієрархії;
- послідовною та систематичною реалізації всіх без виключення напрямків роботи щодо персоналу, починаючи з етапів планування й відбору кадрів, їхнього розвитку, планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового зростання, мотивації тощо;
- систематичним використанням методів і принципів роботи щодо персоналу;

– постійним моніторингом ефективної роботи щодо персоналу на основі виділення кількісних показників та критеріїв такої роботи, оцінювання цілей, засобів і методів їхнього досягнення або їхньої повної реалізації [63].

Одним з перспективних підходів щодо розвитку кадрового менеджменту виступає здійснення управлінської діяльності, побудованої на компетентнісному підході. Компетенція (від латів. *Competere* – відповідати, підходити) – є «вмінням застосовувати відповідні знання, навички, та успішно діяти на основі наявного практичного досвіду під час вирішення загальних завдань соціальної та іншої сфери» [20, с. 120]. Щодо визначення вітчизняних дослідників компетентність – є «особливим типом організації знань, що здійснює забезпечення можливостей прийняття ефективних рішень щодо певної предметної сфери діяльності (у т. ч. за екстремальних умов)» [68]. Компетенції є:

- предметною діяльнісною компетентністю працівника;
- колом питань, щодо яких хтось є добре обізнаним;
- колом чийхось повноважень, прав;
- взаємопов'язаними з діяльністю;
- компетентність здебільшого характеризує суб'єкта діяльності;
- компетентність не протиставляється знанням, вмінням, здібностям та особистим якостям, які за певних умов можуть розглядатися з точки зору професійної компетентності [27].

Варто вказати, що дослідник дещо по-різному інтерпретують поняття «компетентність» [29; 35]. Наприклад, зарубіжні автори під компетенцією найчастіше розуміють «результати розвитку фундаментальних навичок, котрі набуваються в основному самою людиною» [73]. Крім того, вони сприймають компетенцію (опис поведінки співробітника) – як «основу характеристику співробітника, з якою він здатен продемонструвати правильну поведінку і як наслідок, досягти високої результативності в роботі» [74]. Компетенція (у функціональному аспекті – опис посадових обов'язків чи очікуваних результатів роботи) з точки зору зарубіжних дослідників – є «здатністю

співробітника діяти відповідно до встановлених стандартів, прийнятих у організації» [74]. Дослідники Л. Спенсер та С. Спенсер визначили поняття компетенція – як «базову якість особистості, що має причинне відношення до ефективного та/або найкращому на основі критеріїв виконання в роботі чи інших ситуаціях» [76]. «Базове» є свідченням того, що компетенція наділена глибоким корінням, й виступає важливою частиною людської особистості, зумовлюючи людську поведінку за різних робочих ситуацій. Причинно-наслідковий взаємозв'язок означає, що компетенція здатна викликати відповідну поведінку й виконання. Як базові якості людини компетенції є «варіантами поведінки чи мислення, що застосовуються до різних ситуацій і зберігаються протягом тривалого періоду часу: мотивацією, психофізіологічними характеристиками або властивостями, самооцінкою, знаннями та навиками» [7, с. 35].

Деякі дослідники наголошують на тому, що компетентності варто розглядати на матеріалах педагогічної діяльності як межі особистості, при цьому професійно-педагогічна компетентність повинна складатися з відповідних елементів та видів.

Варто наголосити, що окремі дослідники під час означення вищезгаданих понять акцентують увагу на розмежовувати поняття «компетенції» та «здатності», оскільки, на їхню думку, сьогодні відбувається тенденція до ототожнення вказаних понять. За такого підходу «здатність» розглядають в якості «потенційної можливості й задатків, від яких залежать особливості швидкості, якості та рівня сформованості певних компетенцій» [60, с. 84]. А компетенції – є «певними моделями, характеристиками поведінки, домінуючою формою активності людини, сформованістю відповідних навичок і вмінь» [60, с. 85].

Крім того, деякі науковці стверджують, що в «основі формування компетенцій повинно бути покладено відповідні рівні знань, цінностей, схильностей, завдяки яким особа встановлюватиме взаємозв'язок між знаннями та ситуацією, буде спроможною адекватно ідентифікувати



особливості стану проблеми та успішно її розв'язуватиме» [68]. Компетентність має «відображати кінцевий результат, що свідчитиме про ефективний рівень роботи фахівця» [60, с. 85]. Науковці вважають, що компетентність – це «володіння певною сукупністю окремих компетенцій, що можуть бути представленими в якості відповідної поведінкової моделі, здатностей та схильностей, наявність котрих надає право стверджувати щодо виконання завдань і досягнення поставленої мети» [68].

Вивчаючи питання реалізації компетентнісного підходу в освіті, деякі дослідники, на сьогодні, пропонують в якості підстави задля розмежування понять «компетентність» і «компетенція» ввести такі поняття як «об'єктивність та суб'єктивність умов, що визначатимуть рівень якості професійної діяльності» [68].

До об'єктивних умов дослідники пропонують відносити компетенції та тлумачити їх в якості сфери діяльності фахівця, його прав та обов'язків у межах діючих нормативно-правових документів (законів, постанов, правил, стандартів, інструкцій тощо), а до суб'єктивних – компетентності, що можуть розглядатися в якості «системи відповідальних взаємовідносин й установок по відношенню до світу, інших людей та самого себе, професійних мотивів, професійно важливих якостей особистості фахівця, його психофізіологічних особливостей, здатностей, знань, вмінь, навичок тощо» [68].

Окремі науковці наголошують, що формування компетентності людини – це одночасно й мета, й результат освіти. Компетенцію, на їхню думку, можна визначати в якості «сукупності відповідних знань, правил оперування ними та їхнього використання, а компетентність можна вважати заснованою на знаннях особистісною властивістю, як особистісно так й інтелектуально обумовленою виявом соціально-професійної життєдіяльності людини в особливостях її поведінки» [68].

Щодо компетентнісного підходу, то на думку деяких дослідників, в його основі повинні знаходитися компетентності, зміст яких дослідники вбачають в особистісних та діяльнісних складових, розгляд та практичне застосування

котрих суттєво впливає на процеси реалізації не лише професійної підготовки людини, але й на її особистісний розвиток. Компетенції, що виявляються в поведінці та діяльності людини, згодом перетворюються на її особистісні якості. Як наслідок, вони перетворюються на компетентності, що характеризуються й «мотиваційними, й ціннісно-смысловими, й регуляторними складовими, на рівні з когнітивними (знаннями) і досвідом» [68]. Крім того, прихильники такого підходу, вважають, що існує три основні групи компетентностей відповідно до наступних характеристик:

- компетентності, що стосуються самого себе як особистості, так й суб'єкту життєдіяльності;
- компетентності, що мають відношення до взаємодії людини з іншими людьми;
- компетентності, що відносяться до діяльності людини і виявляються у всіх типах і формах навчально-трудої діяльності [68].

Компетенції, на їх думку, – є «деякими внутрішніми, потенційними, психологічними новоутворення (знаннями, програмами, алгоритмами дій, цінностями й взаємовідносинами), що потім знаходять свій вияв у компетентностях людини в якості актуальних та діяльнісних проявів». Тобто компетентності – є «подальшим особистісним і поведінковим проявом компетенцій» [68].

На думку зарубіжних дослідників С. Уїддетта й С. Холліфорда, які досліджують використання поняття в практичній площині, «компетенції – є поведінковими моделями, що демонструються персонал, під час ефективного виконання робочих завдань в організованому контексті» [74].

Питання щодо розкриття й уточнення сутності понять «компетентності/компетенції» стали предметом активної пошукової діяльності міжнародних експертів у сфері освіти. Міжнародними експертами Ради Європи рекомендовано поняття компетентності – як спроможності особистості «використовувати на практиці знання й вміння ефективно та творчо в процесі міжособистісних взаємовідносин-ситуацій, що передбачають

взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях. Компетентність вдало поєднує ставлення і цінності, уміння та знання» [27].

Отже, завдяки широкому розумінню компетенцій вони можуть впливати не лише на об'єктивну складову діяльності, але й на особистісні якості та ставлення людини, а психологічний механізм навчання, виховання та розвитку формуватиме взаємодію суб'єктів освітнього процесу в об'єктивному, концептуальному та моральному полі майбутньої професійної діяльності. Компетенції відіграватимуть роль інструментального та операційного компонента й ефекту навчання – як ролі здатності справлятися з конкретними типами завдань і професійних ситуацій.

На думку деяких науковців, «компетенція – є «набором взаємопов'язаних навичок, здібностей та технологій організації, що забезпечує ефективне вирішення певного типу завдань (типів ситуацій)» [10]. Це ряд завдань, які має вміти вирішити фахівець. На рівні особистості компетенції – це компетентність. Компетентність як характеристика суб'єкта – є здатністю виконувати дії щодо реалізації завдань, приписаних суб'єкту, відповідно вимогам та очікуванням; наявністю в людини компетенцій, котрі включатимуть її особисте ставлення до неї та предмету діяльності; наявністю відповідних знань, вмінь, навичок та основних здібностей, що можуть продемонструвати учасники спеціальних контекстів (індивіди чи організації).

Крім того, компетенції – це характерна риса особистості, що виступає важливим задля ефективного виконання роботи на відповідній позиції та може бути виміряна за допомогою спостережуваної поведінки. Когнітивні компетенції включають до свого складу офіційні знання та знання, що ґрунтуються на наявному досвіді, включно з навичками застосування. Функціональні компетенції включають до свого складу те, що людина не лише повинна вміти робити у власній професійній сфері, але ще й може це продемонструвати. До соціальних компетенцій входять особистісні (поведінкові) та етичні (особиста думка та професійні цінності) компетенції,

мета-компетенції також належать до навичок подолання труднощів, з невпевненістю, повчаннями та критикою.

Ряд дослідників висловлюють думку, що компетенція – є здатністю, що фіксує необхідні зразки поведінки; є сукупністю взаємопов'язаних знань і вмінь, закріплених щодо певного предмета, а компетентність – є «здатністю, необхідною для вирішення робочих завдань та для досягнення необхідних результатів роботи, як сформованої внаслідок цілеспрямованих дій, визначених умінь, навичок особистості» [46, с. 111].

Проаналізувавши роботи дослідників у галузі компетентнісного підходу можемо стверджувати, що в сучасних організаціях використання саме такого підходу пояснюється необхідністю здійснення постійного розвитку кадрового потенціалу, просування персоналу та його мотивації, коли компетенції перетворюються на ядро інтеграції кадрових процесів сучасного менеджменту, задають стандарти управлінської та ділової кваліфікації, суттєво впливають на формування корпоративної культури, а також формують актуальність замовлення щодо підготовки відповідних спеціалістів освітнім закладам.

Завдяки А. Файолю та іншим представникам адміністративної школи менеджменту було розроблено процесний підхід, який є ще одним інструментом корпоративного управління [29]. Використання такого підходу дозволяє вирішувати проблеми, взаємопов'язані з оптимізацією процесів організації внаслідок усунення операцій, що повторюються. Це допомагає організації підвищувати власний рівень рентабельності виробництва та знижувати власні витрати. Більше того, якщо приділяти особливу увагу окремим процесам та контролювати якість їхнього виконання, виникає можливість підвищувати власну ефективність роботи кожного із співробітників окремо та всіх структурних підрозділів в цілому.

Управління кадрами передбачає формування та дотримання процесу грамотного й ефективного розподілу людських ресурсів організації, їхнього зростання й професійного розвитку. Необхідно наголосити, що кожна

організація самостійно використовує ті або інші методи роботи з кадрами, зокрема, «індивідуальні, однак головним для всіх в організації, в плані управління персоналом», залишається завдання «забезпечення відповідності якісних та кількісних системних показників персоналу цілям та завданням організації» [29].

Процесний підхід ґрунтується на ідеях спільних інтересів організації та працівника. Для організації інтерес представляє швидкість і точність співробітників щодо реалізації основних цілей організації. Для співробітників інтерес проявляється з можливістю максимального розвитку їх творчого потенціалу та самовираження. Крім побудови чіткої структури роботи співробітників організації процесний підхід можна використовувати практично в якості інструменту універсального керування кадрами. Використовуючи процесний підхід, організація вдається до зниження ризику, що виникають на виробництві, завдяки чіткому регулюванню діяльності робітників.

Крім того деякі дослідники розглядають складнощі процесів адаптації співробітника до нової роботи та вплив цього процесу на його подальшу самореалізацію. Вони вважають, що «процеси адаптації дозволяють полегшувати введення нових співробітників у посаду, формувати належне ставлення до умов праці, до професійної діяльності в межах організації, до колективу, до організації в цілому, допомагає закріпити ціннісні установки, які надалі дозволятимуть сформувати відповідну поведінку співробітників під час виконання власних робочих функцій» [29]. Ряд авторів пропонують використовувати методологію процесного підходу щодо мотивації персоналу.

Отже, управління кадровим потенціалом на основі процесного підходу розглядається з точки зору самостійних процесів, серед яких виділяються такі, як: планування кадрового попиту, підбір співробітників, адаптація працівників, розвиток персоналу, оцінка персоналу (становище, ефективність та потенціал роботи), мотивація та стимулювання трудової активності персоналу та ін.

У 80-х рр. з'являється ще один підхід до управління, який отримав назву ситуаційного. Одним з головних положень за такого підходу стало вміння менеджерів прогнозувати хід розвитку подій, а також перспективи розвитку власних організацій. У роботі менеджменту на перший план вийшло завдання не лише адекватно діяти відповідно до поточної конкретної ситуації, а й визначити шляхом систематичного аналізу стратегічну базу даних, можливі напрямки розвитку ситуації. Порівнюючи системний та ситуаційний підходи щодо управління, варто відзначити, що «перший не надає відповідей на питання, чому організації зі схожою структурою й однаковими зовнішніми середовищами (наприклад, ті що працюють в одній сфері), можуть значно різнитися за результатами власної діяльності» [32]. Ситуаційний підхід спрямований на вирішення такої проблем, пов'язуючи різноманітні методи й концепції щодо конкретних ситуацій, за яких організація працюватиме задля досягнення власних цілей. Ситуаційний підхід вдається до фокусування на відповідних ситуаційних відмінностях між організаціями та всередині самих організацій, намагаючись ідентифікувати важливі змінні ситуації та їхній вплив на ефективність діяльності організації. Вказаний підхід здійснив значний внесок до розвитку теорії управління. Він надав конкретні рекомендації щодо «застосування наукових концепцій, принципів, методів залежно від поточної ситуації та умов зовнішнього середовища» [37]. Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що одні й ті самі управлінські функції, відомі з часів класичної школи менеджменту, реалізуються зовсім по-різному, не стереотипно, а на основі повного аналізу взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх факторів.

Ситуаційний підхід також передбачає, що стилі, системи, методи та форми управління мають відрізнятися зважаючи на поточну ситуацію. Іншими словами, вибір методів управління задля вирішення конкретного поточного управлінського завдання залежить від наявних умов (ситуації), а також цілей та завдань організації.

Таким чином, можемо зробити висновок, що в будь-якій організації виправданим є використання такого підходу, згідно з яким вживані чи плановані управлінські дії будуть спрямованими на вирішення тактичних чи стратегічних цілей розвитку організації. Тобто щодо сучасної організації можна використовувати будь-який із вказаних підходів. Важливим є те, наскільки він є ефективним, чи правильно обраний для конкретної організації (враховуючи специфіку її діяльності), конкретного циклу її життя.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ

#### 2.1. Система діагностування кадрового потенціалу

На сьогодні відбувається формування нового погляду на основні фактори соціально-економічного зростання, в тому числі в освітній сфері. Наявний досвід зарубіжних країн є свідченням того, що рівень стійкості саме такого зростання повинен забезпечуватися наявним відповідним рівнем динамізму в інноваційній освітній сфері за допомогою використання знань в якості найважливішого ресурсу, ініціатором накопичення котрого виступатиме саме людина. Посилення та активізація людського фактору й прискорення темпів науково-технічного прогресу в суспільстві – є взаємозалежними напрямками збалансованості й динаміки суспільно-економічного розвитку людства. За цих умов система освіти – є «вагомим ресурсом здійснення та забезпечення ефективної реалізації ринкових взаємовідносин на освітніх ринках будучи віддзеркаленням соціально-економічних запитів» [36, с. 33-34].

Особливості розвитку сучасних освітніх установ є відображенням всебічної глобалізації життя, котра здійснює спрямування загального світового розвитку до необхідності сформувати єдиний простір продуктивної діяльності, за якого без будь-яких перешкод поширюватиметься необхідна інформація, капітал, товар, послуга та, навіть, люди. На ряду з цим на процеси розвитку кадрового потенціалу освітніх закладів суттєво впливають зовнішні та внутрішні імперативи, котрі обумовлюють появу якісно «нового імпульсу» розвитку освітніх закладів за умов «їхньої відкритості (світових інтеграційних процесів та стрімкого розвитку відповідних кадрових технологій;



трансформаційних процесів у сучасному суспільстві; формування національної інноваційної системи освіти тощо)» [61].

Варто наголосити й на тому факті, що особливості кадрового потенціалу в сфері освіти, на нашу думку, здійснює суттєвий вплив на особливості соціально-економічного розвитку суспільства. Будучи своєрідним осередком основних інтелектуальних ресурсів сучасного суспільства, кадровий потенціал освітньої сфери здатен та, навіть покликаний, забезпечувати конкурентоспроможність державного освітнього сектору й визначати місце й роль держави на світовому глобалізаційному ринку освітніх послуг. Вказане особливо простежується на фоні реалізації «європейських інтеграційних Болонського і Копенгагенського процесів, Лісабонської стратегії розвитку європейського простору вищої освіти» [61].

Необхідність здійснення переходу до стратегії ефективного формування, використання й розвитку науково-педагогічного потенціалу освітніх установ потребує ефективного використання якісно нових принципів організації діяльності освітніх закладів, що можуть бути встановленими на основі проведення відповідної діагностики освітніх закладів та установ.

Словник термінів трактує поняття «діагностику» – як «встановлення й вивчення ознак будь-яких об'єктів чи складних систем для характеристики їх стану, передбачення можливих відхилень та запобігання порушенням режиму їхнього функціонування» [44]. Деякі словники дають таке визначення поняттю «діагностика» (від грец. *Diagnostikos* – здатний розпізнавати) – «вчення щодо методів і принципів розпізнавання хвороб та постановки діагнозу; процес постановки діагнозу» [44]. Якщо проаналізувати більшість наявних визначень поняття та змісту «діагностики», то можемо сформулювати узагальнене уявлення щодо вказаного поняття, зокрема: «як процесу визначення стану чи здатності певного компонента» [40], «виявлення того, що саме не так з обраним об'єктом дослідження» [72], «формування цілого комплексу відповідних методів чи систем для виявлення причин проблеми враховуючи наявні ознаки й симптоми» [70]. Варто вказати й на наявність поширеного тлумачення

діагностики – як «окремої, специфічної галуззі знань, що покликана вивчати теорія й методи організації процесів встановлення відповідного діагнозу, а також принципів побудови засобів діагностування» [51]. Крім того діагностика повинна здійснювати розроблення відповідної теорії, принципів та інструментів оцінювання й вимірювання досліджуваних об'єктів з метою подальшого підвищення їхньої ефективності, надійності та ресурсу. Діагностика – є «вченням про особливі способи встановлення необхідного діагнозу, мистецтвом чи практикою діагностування, процедурою оцінювання того, наскільки уявна чи наявна модель відрізняється від очікуваних параметрів та припущень» [69].

Щодо діагностики кадрового потенціалу, то під нею варто розуміти процедури оцінювання його поточного стану, які здійснюються шляхом аналізу якісних та кількісних характеристик кадрів (рис. 2.1 [9]).

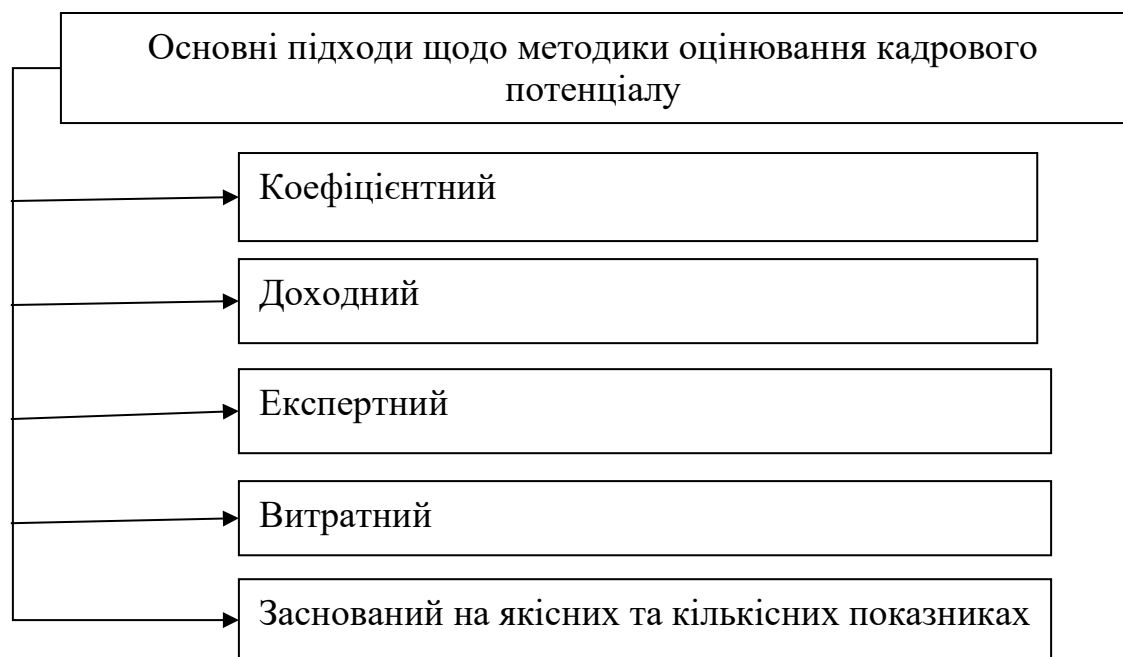


Рис. 2.1. Основні підходи щодо методики оцінювання кадрового потенціалу [9]

Метою діагностики кадрового потенціалу – є оцінка його можливостей щодо реалізації стратегічних цілей організації. Діагностика кадрового потенціалу – це «необхідний етап процесу формування та оцінювання

сукупного потенціалу організації; процес визначення величини інтелектуально-кадрового потенціалу у вартісному вираженні; одне із головних завдань сучасної, успішної, конкурентоспроможної, інноваційної організації» [41, с. 303-304].

Будь-яка методика оцінювання кадрового потенціалу має відповідати певним вимогам:

- універсальність її застосування, тобто дослідження може бути проведено для оцінки кадрового потенціалу будь-якої організації, незалежно від місцезнаходження, організаційно-правової форми, сфери діяльності, кількості працівників;

- масштабованість досліджень, можливість застосування методики, як для окремо взятої організації, її окремих підрозділів, так і для групи компаній;

- порівняльність результатів під час проведення порівняльного аналізу кадрового потенціалу кількох організацій, різних підрозділів однієї установи або виявлення динамічних змін показників організації за певний період;

- множинність описів результатів проведених досліджень, можливість їх подання у формі різних моделей (вербальних, графічних, статистичних та інші);

- об'єктивність та наукова обґрунтованість отриманих результатів досліджень [44].

Результат оцінки повинен включати:

- чисельну оцінку рівня розвитку ключових компетенцій;
- конкретний опис характеристик, ділових та особистих якостей працівників;

- інформацію щодо специфіки мотивації;

- оцінку потреб у розвитку.

Методів оцінки кадрового потенціалу організацій велика кількість (рис. 2.2), однак, всі вони мають свої переваги та недоліки й єдиного універсального методу не існує.

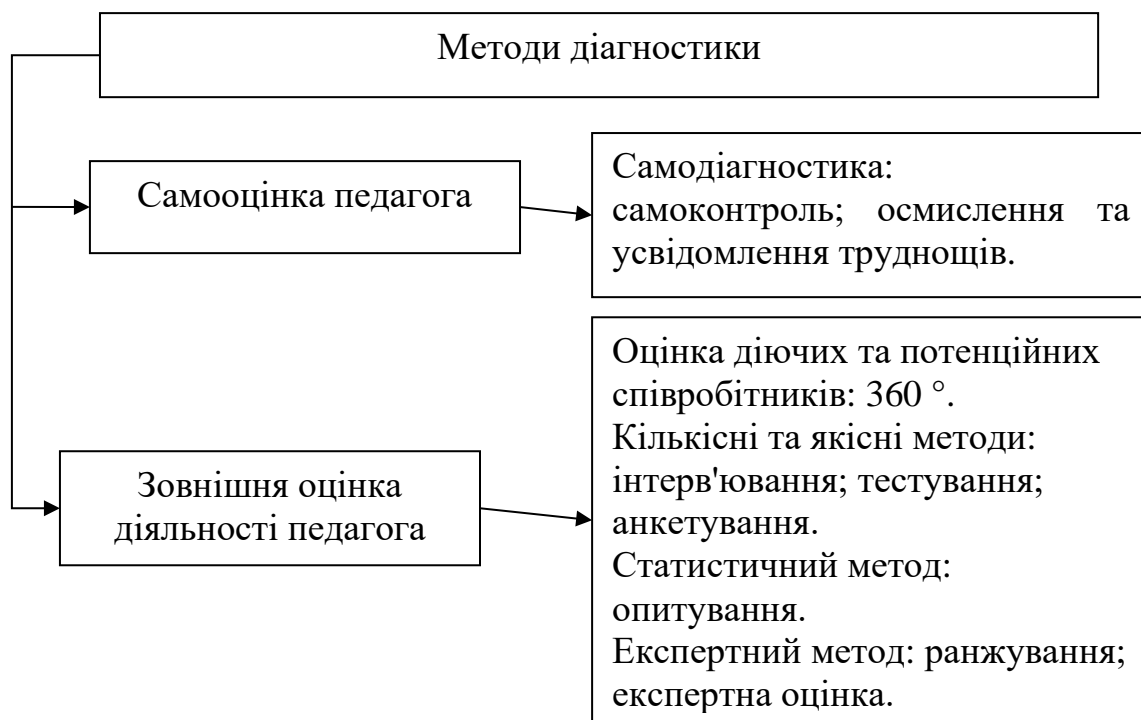


Рис. 2.2. Методи діагностики

Необхідно враховувати специфіку діяльності організації, її структуру. Важлива комплексність оцінки, тобто, процедура повинна проводитися з «використанням і якісних, і кількісних методів, що дасть можливість визначити рівень потенціалу, який потрібно розвивати» [29].

Оцінка потенційних співробітників, що проводиться під час відбору кандидатів на робоче місце. Вона є необхідною для перевірки відповідності професійних навичок кандидата вимогам організації та її психологічних особливостей.

Оцінка чинних співробітників підприємства, що використовується під час вивчення ефективності роботи окремих працівників, підрозділів. Це необхідно для подальшого коригування штатного розкладу, виявлення недоліків у кадровій політиці, виділення співробітників або підрозділів, що відзначилися.

Підходи до оцінки ефективності праці, що відображають рівень кадрового потенціалу, відрізняються великою різноманітністю, що створює непросту ситуацію для сучасних HR-менеджерів. При цьому вибір показників

має проводитись з урахуванням наявності даних, необхідні розрахунків. Деякі дослідники наголошують, що «якісні методи оцінки кадрового потенціалу застосовуються для оцінки особистісних та професійних якостей співробітників. Даний підхід пропонує оцінювати ефективність роботи системи розвитку кадрового потенціалу залежно від організації роботи персоналу, його мотивації, соціально-психологічного клімату в колективі. Показниками вказаного оцінювання можуть бути:

- структура персоналу (горизонтальна, вертикальна);
- рівень кваліфікації;
- рівень дисципліни;
- плинність кадрів;
- витрати на одного робітника;
- виконання планів та ін. [33].

Також використовуються методи порівняння, ранжирування та експертних оцінок. Наприклад, порівняльний метод (рейтинг) полягає у порівнянні результатів роботи співробітників однієї посади з метою вибору кращого та його подальшого просування кар'єрними сходами.

Метод ранжирування заснований на присудженні тарифно-кваліфікаційних розрядів для робітників та категорій для службовців.

І, нарешті, за експертного методу оцінка проводиться досвідченими фахівцями (експертами).

Методи оцінки персоналу функціонуватимуть найбільш повно відповідно до наступних принципів:

- об'єктивність. Визначаючи характеристики співробітника важливо використовувати лише надійні інформаційні бази та системи показників. Враховуються поточна діяльність, період роботи, динаміка результатів;
- публічність. Всебічне ознайомлення співробітників, що перевіряються з методологією оцінок, доведення результатів до зацікавлених сторін;

- ефективність. Швидкість та своєчасність атестації, закономірність її проведення;
- демократія. Участь членів групи, що перевіряється, в оцінці підлеглих, колег;
- єдність критеріїв оцінки;
- ясність, доступність та простота процедури;
- ефективність [33].

Вжиття оперативних заходів на основі результатів. Для формування та підтримки сильної команди з метою вирішення стратегічних завдань, необхідно систематично оцінювати працівників, використовуючи різні методи, описані вище. Завдяки здійсненню оцінки кадрового потенціалу стає можливим вирішення практичних завдань управління його розвитком.

Отже, зважаючи на аналіз наукової літератури щодо визначення поняття «кадровий потенціал», можемо стверджувати, що в науковій спільноті немає єдиного підходу до розуміння кадрового потенціалу, однак існує перелік елементів, використання яких гарантує здійснення ефективного аналізу та розвитку кадрового потенціалу (рис. 2.3).

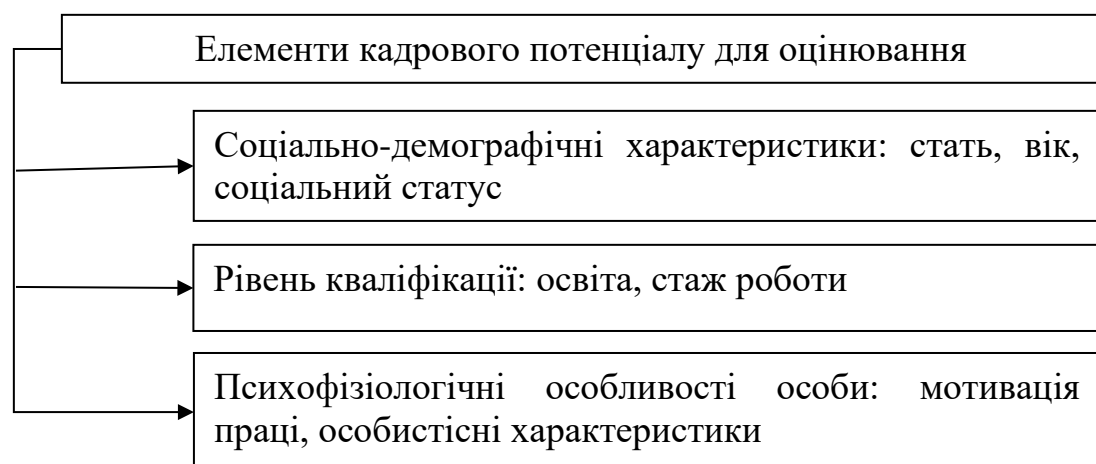


Рис. 2.3. Система оцінювання кадрового потенціалу

Основними елементами кадрового потенціалу організації є психофізіологічні особливості особистості, соціально-демографічні характеристики та рівень кваліфікації.

Основними параметрами психофізіологічних властивостей працівника є: стан здоров'я, рівень працездатності та внутрішні спонукання (мотиви) до трудової діяльності. Управління даними параметрами трудового потенціалу передбачає використання технологій, що зберігають здоров'я (охорона праці, техніка безпеки, ергономіка робочого місця), розробку та впровадження мотиваційних програм, спрямованих на задоволення основних потреб працівника.

Соціально-демографічні характеристики включають стать, вік, соціальний статус. Ці характеристики важливо враховувати при розробці та реалізації програм професійного розвитку та кар'єрного зростання організації, а також для створення умов використання трудового потенціалу працівників.

Третій елемент кадрового потенціалу включає кваліфікаційні характеристики, які купуються та використовуються в процесі роботи. на рівень кваліфікації впливають освіта, досвід роботи, набуті навички та здібності. Основними напрямками розвитку цього елемента кадрового потенціалу є «програми підвищення кваліфікації та індивідуальні плани кар'єри» [33].

Сукупність зазначених характеристик кадрового потенціалу створює необхідні можливості для соціально-економічного розвитку організації. Створення умов реалізації індивідуальних здібностей працівника в відповідно до цілей організації дозволяє ефективно організовувати поточну господарську діяльність, виявляти та використовувати інтелектуальні, тимчасові, фізичні ресурси трудового колективу. Значення розвитку кадрового потенціалу в організації визначається наступними параметрами:

- високий кадровий потенціал забезпечує необхідний рівень якості робіт (надання послуг). Це з наявністю у співробітників організації освіти, знань, навичок, умінь, і навіть здібності постійно підвищуватиме професійний рівень;

- створення умов розвитку кадрового потенціалу, що підвищує лояльність співробітників до організації та стабільності кадрового складу, що,

в свою чергу, сприятиме більш тривалій та ефективній трудовій діяльності, формування внутрішніх організаційних взаємозв'язків, необхідних для швидкого та якісного вирішення поточних робочих завдань;

– у процесі розвитку кадрового потенціалу розробляються та реалізуються програми професійного розвитку, кар'єрного зростання, що підвищують інтерес та залучення співробітників до трудової діяльності конкретної організації;

– розвиток кадрового потенціалу сприяє виявленню здібностей співробітників, які дозволяють застосовувати інноваційні, більше ефективні технології та методи трудової діяльності, що позитивно впливатиме на результати роботи організації [50].

Аналізуючи сказане вище, важливо відзначити, що елементами кадрового потенціалу є психофізіологічні, соціально-демографічні, кваліфікаційні та індивідуальні властивості особистості. Розвиток кадрового потенціалу включає у собі заходи, створені задля створення умов для покращення всіх елементів, що, зрештою, забезпечує досягнення кращих результатів та розвиток організації.

Таким чином, нами були розглянуто теоретико-методологічні основи розвитку кадрового потенціалу сучасної організації. Це вивчення дозволило зробити ряд висновків про те, що:

а) «кадровий потенціал» – поняття багаторівневе. Перший рівень складається з наявних здібностей та нереалізованих можливостей, другий рівень передбачає розвиток професійних компетенцій та професійно-значущих особистісних якостей. На третьому рівні необхідно управління розвитком наявного потенціалу;

б) «кадровий потенціал» тісно взаємопов'язаний з такими поняттями, як людський потенціал; трудові ресурси; трудовий потенціал; кадри/персонал.

в) на основі аналізу підходів було виявлено, що концептуальним підходом здебільшого вважають системний. Вказаний підхід є тісно



взаємопов'язаним з структурою кадрового потенціалу та корелюється відповідно до підходів щодо визначення поняття «кадровий потенціал».

Отже, встановлення та дотримання високого рівня кадрового потенціалу системи освіти зможе суттєво впливати на перебіг та особливості подальшого державного розвитку шляхом підготовки відповідних наявним вимогам висококваліфікованих фахівців для ринку праці. За таких умов в нашій державі все ще актуальним залишається питання створення відповідної системи показників оцінки рівня й якості кадрового потенціалу освітніх установ, що дозволить здійснювати гнучке управління якістю освіти, її викладацьким складом як на загальнодержавному, так й регіональному рівні з метою підготовки фахівців для розбудови держави.

## **2.2. Основні напрями розвитку кадрового потенціалу в освітній установі**

На сьогодні вивчення впливу якості та кваліфікації кадрів та їх мотивації для підвищення ефективності діяльності організації, а кадрового потенціалу – на виконання його подальших стратегічних планів, є досить поширеним напрямком дослідження. Аналізуючи існуючі системи розвитку кадрового потенціалу можемо говорити про те, що сучасні управлінці мають доступ до різноманітних методик та інструментів, під час дослідження яких є можливими здійснення вибору на користь найбільш привабливих та ефективних за умов конкретної організації. Саме тому доцільно проаналізувати відповідний освітній заклад, для з'ясування основних шляхів роботи з кадровим потенціалом – Миколаївську гімназію № 32 імені Кривоносова С.С. Структура закладу – лінійно-функціональна, така організаційна структура має ряд переваг:

- чіткі системи взаємозв'язку між керівниками та підлеглими;

- швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності.

В управлінні освітнім закладом єдиноначальність та колективність виступають як протилежності єдиного процесу. Найбільш важливі питання життя та діяльності освітнього закладу розглядаються на колегіальному рівні. В управлінні освітнього закладу співвідношення єдиноначальності та колегіальності виявляється у рішенні питань на педагогічній раді, загальних зборах тощо. Колегіальність знаходить найбільше вираження у процесі обговорення та вироблення рішення, а єдиноначальність – у розпорядженнях керівника.

Отже, нами було проведено аналіз кадрового складу освітнього закладу. В першу чергу, варто звернути увагу на рівень освіти педагогічних працівників закладу. З діаграми випливає, що більшість педагогічного персоналу має вищу педагогічну освіту – 66,7 % та 33,3% персоналу – середню педагогічну освіту. Працівників, які не мають освіти, у штаті закладу, немає (рис. 2.4).

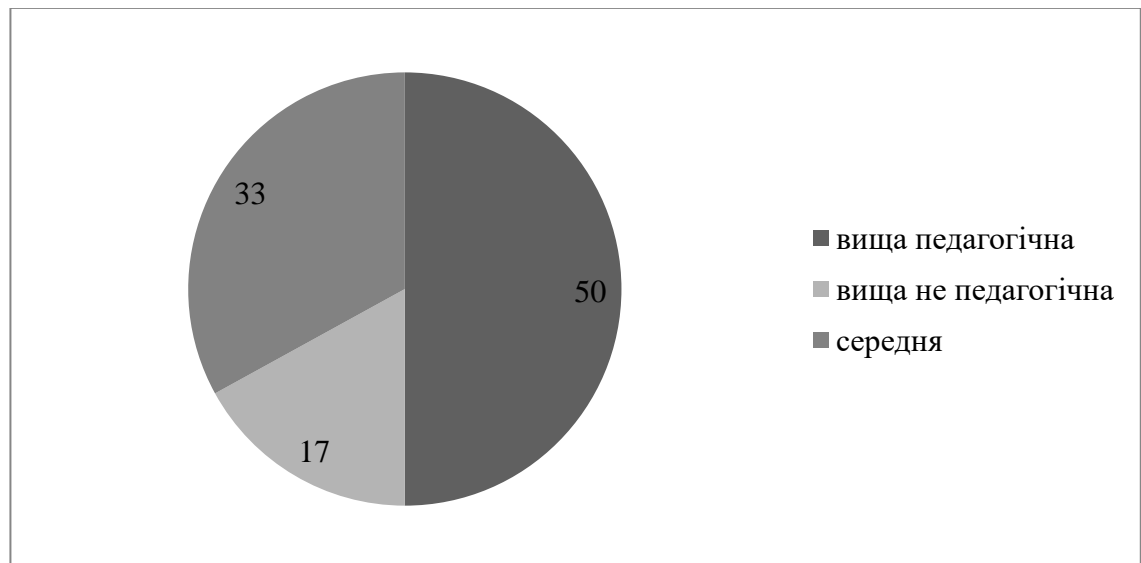


Рис. 2.4. Характеристика кадрів за рівнем освіти

Дані, наведені у діаграмі (рис. 2.5), демонструють, що найбільшу питому вагу у вказаній структурі персоналу займають співробітники з педагогічним стажем до 5 років (44 % %), на другому місці у цій структурі персоналу

працівники зі стажем від 5 до 10 років (38%). І 18% педагогів, стаж яких становить понад 10 років.

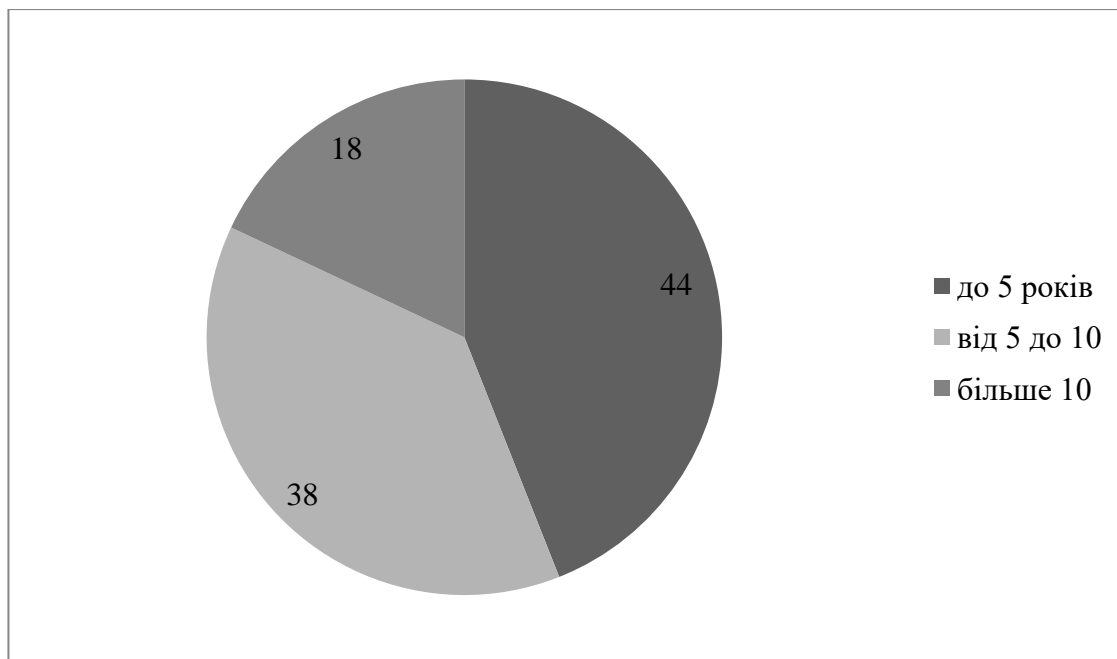


Рис. 2.5. Характеристика кадрів за рівнем стажу

Далі розглянемо структуру персоналу за рівнем кваліфікації (рис. 2.6). Половина персоналу освітнього закладу мають першу категорію, лише 11% отримали вищу категорію. Варто вказати, що 39% персоналу ще не мають жодної із категорій. Отримані результати свідчать про досить високий рівень кваліфікації кадрового складу, але є потенціал для збільшення кількості працівників, атестованих на вищу кваліфікаційну категорію. Проблемою є відсутність мотивації працівників щодо підвищення категорії, оскільки процедура атестації потребує великих витрат під час підготовки та подання матеріалів. Сама технологія оцінювання компетентності педагога не досконала і носить, як правило, формальний характер. Відсутня матеріальна зацікавленість, оскільки різниця надбавок за категорію дуже незначна.

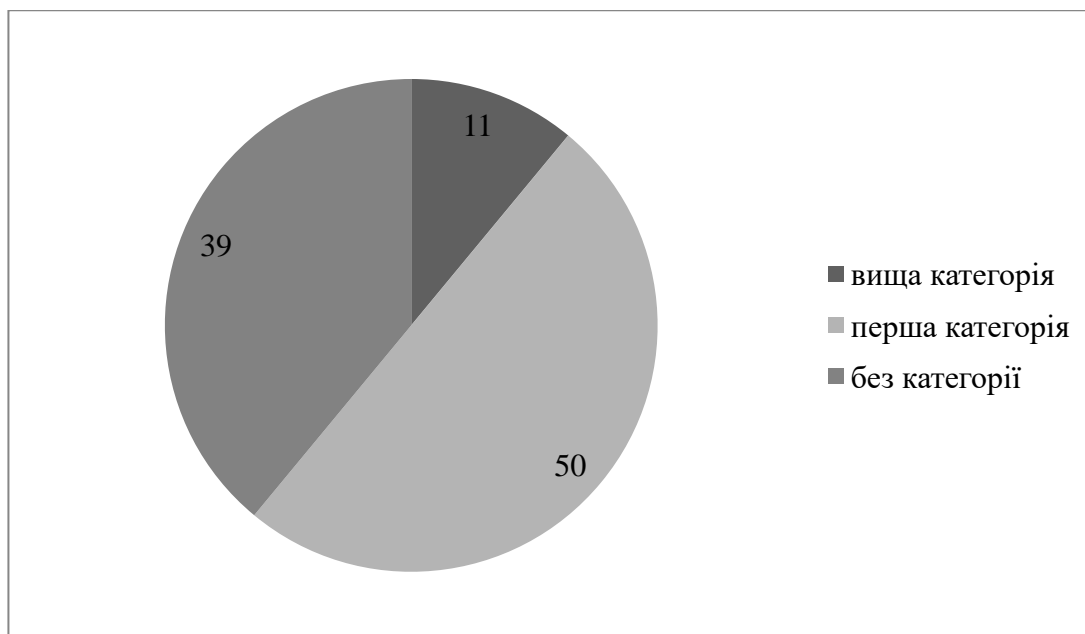


Рис. 2.6. Характеристика кадрів за рівнем кваліфікації

Аналіз персоналу за віком виявив таке: основна частка (72%) – це педагоги, вік яких від 26 до 49 років. На другому місці (17 %) педагоги віком 50 і більше років, на третьому (11%) – молоді педагоги до 25 років (рис. 2.7).

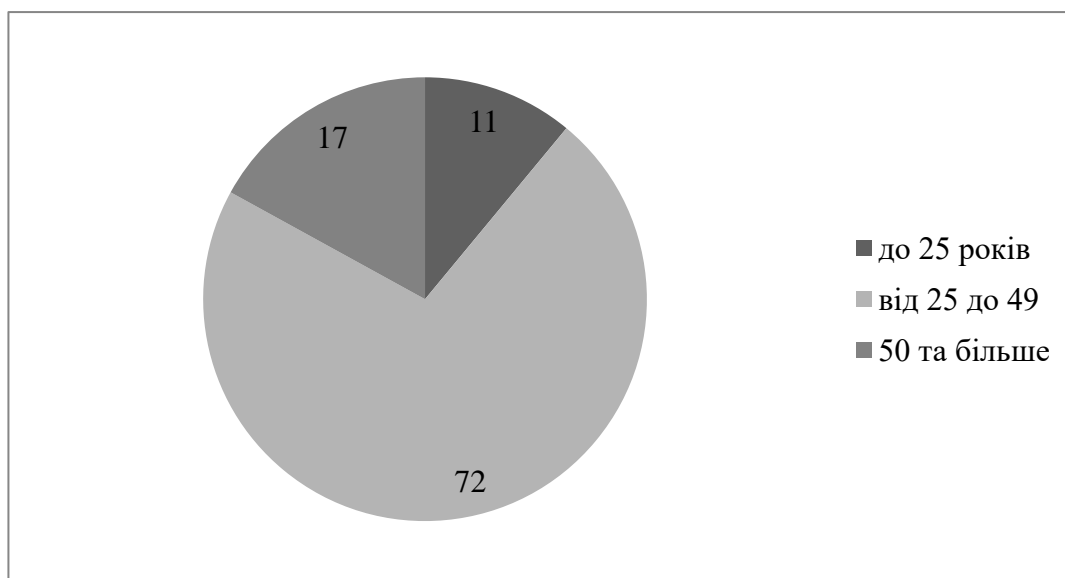


Рис. 2.6. Характеристика кадрів за віком

Таким чином, проаналізувавши педагогічний склад за стажем, категорії та віком, можна констатувати таке: в установі більшість педагогів (72 %) середнього віку, від 25 до 49 років, які мають здебільшого першу кваліфікаційну категорію та стаж педагогічної діяльності 5-10 років.

Також було виявлено рівень професійної активності, де критеріями є участь та перемога у професійних конкурсах, кількість публікацій та кількість виступів на заходах різного рівня. Виявлено, що лише 27% педагогів брали участь у професійних конкурсах, публікували свої статті лише 39% та 27% виступали на заходах (рис. 2.7).

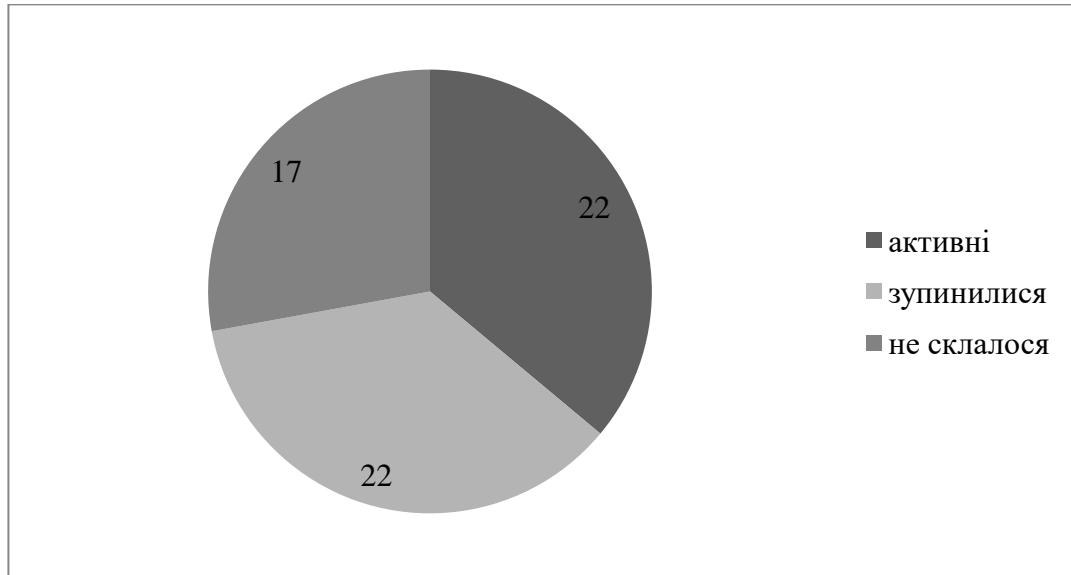


Рис. 2.7. Характеристика кадрів за рівнем професійної активності

Аналізуючи дані результати можна сказати про досить високу активності працівників, але сьогодні на перше місце можна висунути конкурсні заходи, які можуть принести значні матеріальні ресурси для закладу та для розвитку матеріально-технічної основи. На сучасному етапі розвитку освітніх закладів актуальні заходи щодо участі педагогічних працівників у проектній діяльності. Підготовка документації до участі у грантах різного рівня допоможе надати величезну допомогу в розвитку матеріально-технічної бази та підвищення самооцінки для педагогів освітнього закладу.

Проведено моніторинг реалізації потреб педагогів у розвитку, де 22% активно реалізують свої потреби саморозвитку, у 55,6 % педагогів відсутня сформована система розвитку та 22,2% перебувають у стадії розвитку, що зупинився (рис. 2.8).

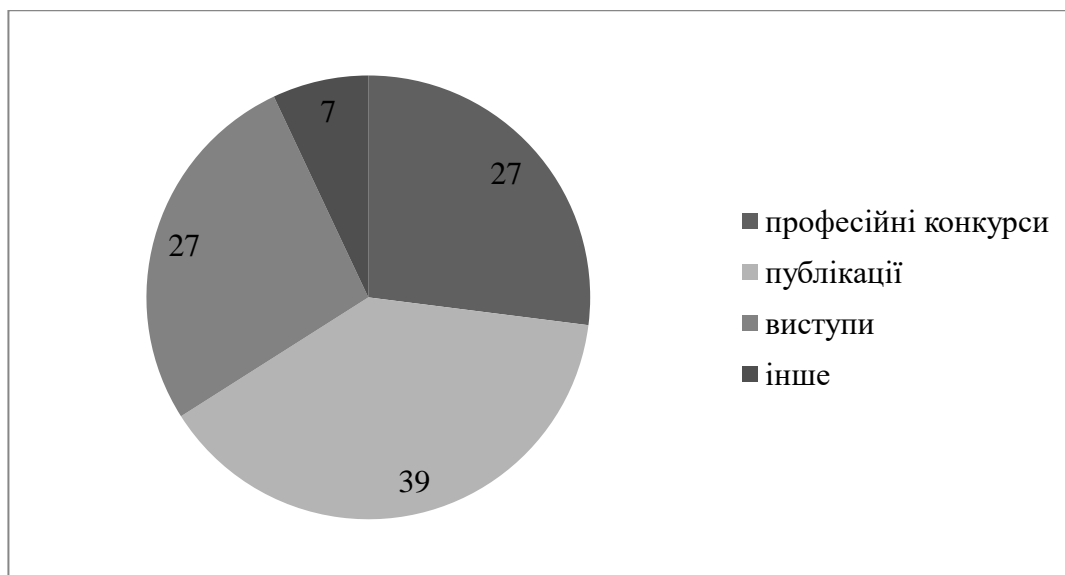


Рисунок 2.8 Характеристика кадрів за рівнем реалізації потреби у розвитку

Далі подано результати діагностики типу мотивації (рис. 2.9). Ця процедура була проведена за допомогою тесту В. Герчикова, який дозволяє дізнатися який тип мотивації властивий людині, й чим стимулювати її для досягати бажаних результатів.

На діаграмі видно, що 50% освітян мають інструментальний тип, що характеризується інтересом до ціни праці, а не до її змісту, тобто праця є інструментом задоволення інших потреб, звідси і назва цієї мотивації. І лише 30% педагогів є власниками професійного типу мотивації, який у свою чергу характеризується інтересом до змісту роботи, люди цього типу не згодні на нецікаву роботу, скільки б за неї не заплатили, таких людей цікавлять важкі завдання, як можливість самовираження, для них важливо професійне визнання як найкращого у професії.

Розглядаючи діагностичну процедуру на теоретико-методологічному рівні було встановлено, що діагностика передбачає, як правило, використання різних методів дослідження з метою отримання достовірної інформації. Це компенсує можливі помилки та перешкоди, пов'язані з одним конкретним методом.

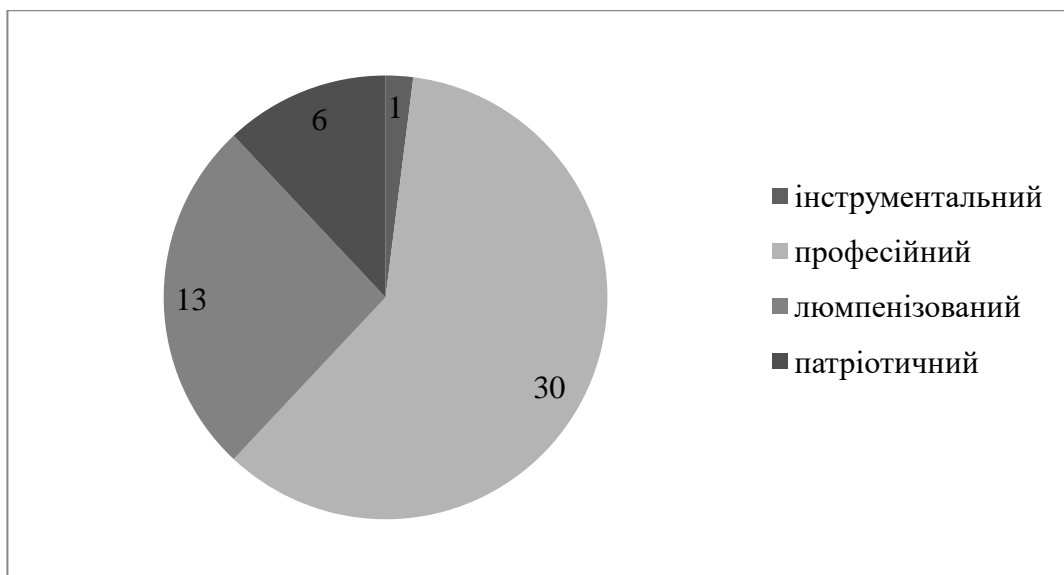


Рисунок 2.9. Характеристика кадрів за типом мотивації

Крім цього, різні методи нададуть або різні типи даних (якісні чи кількісні), які збагатять результат за допомогою даних, що взаємно підтверджують надійність одне одного. На підтвердження цього, нами була проведена діагностика за допомогою методу самооцінки загальних компетентностей персоналу (рис. 2.10).

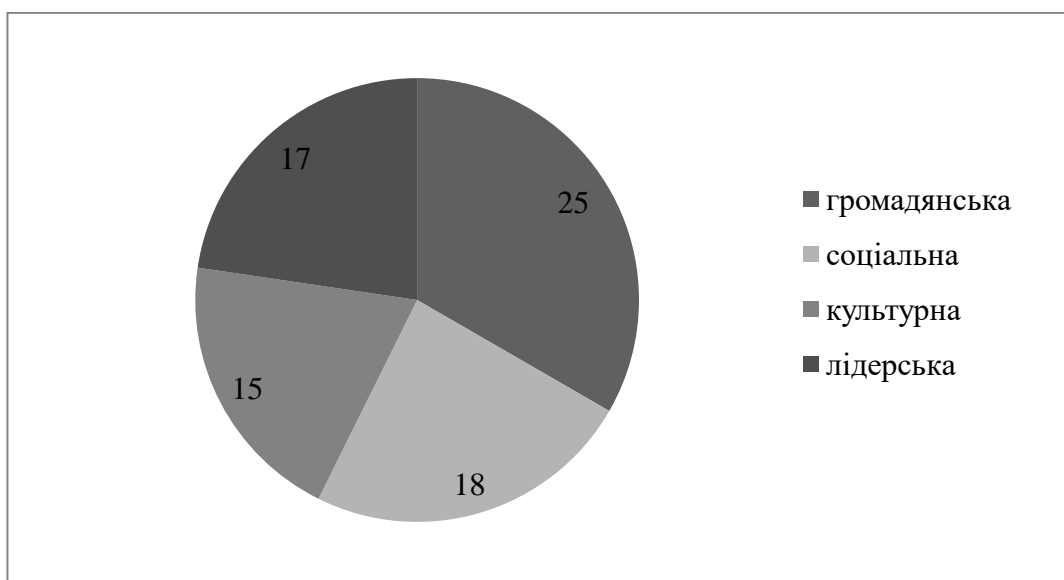


Рисунок 2.9. Самооцінка загальних компетентностей

Педагогам пропонувалося оцінити низку тверджень, які відображають окремі дії та якості, необхідні для професійної діяльності. Аналізуючи дані, бачимо, що з кожної компетенції переважно переважає стабільний рівень

оволодіння, на діаграмі окремо винесено високий рівень, якщо прийняти за ідеальний стан 100% високого рівня, цілком точно можна зрозуміти в чому потенціал розвитку професійних компетенцій педагогічного складу установи (2.10).

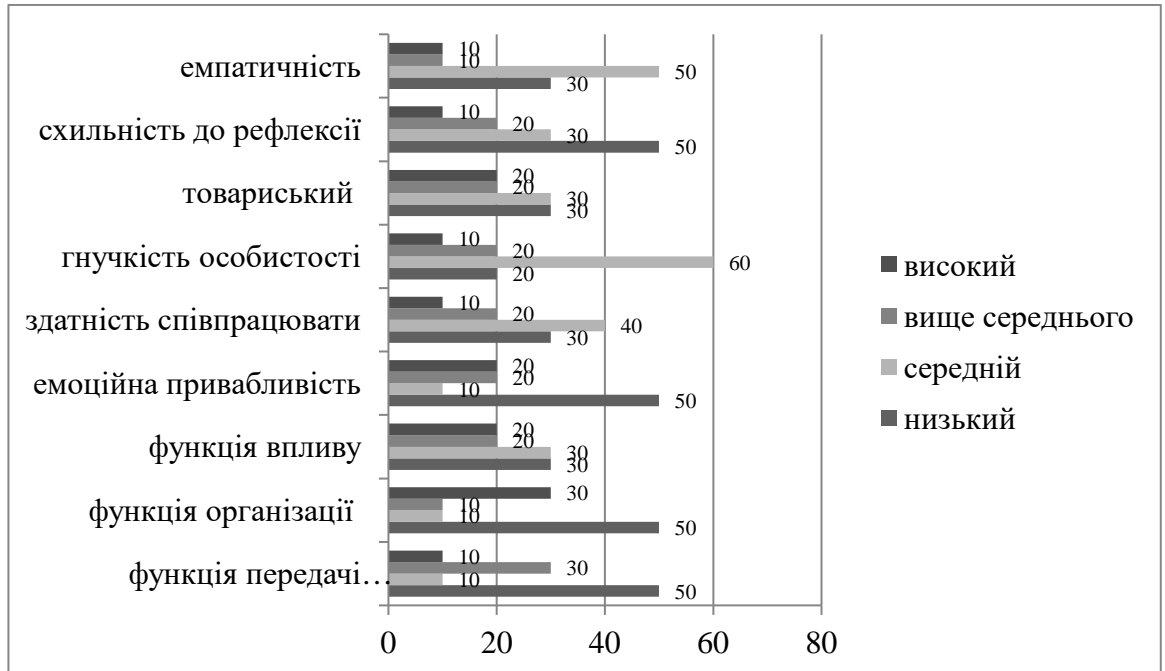


Рис. 2.10. Оцінка вираженості основних компетенцій

Далі варто було звернути особливу увагу на комунікативну складову компетенцій педагогічних працівників, оскільки професійні завдання вирішуються саме за допомогою міжособистісної взаємодії з учасниками освітніх взаємовідносин з за допомогою слова. За методикою групової оцінки комунікативних складових загальних компетентностей було розглянути рівні виразності комунікативної компетентності. Згідно з отриманими результатами можемо стверджувати, що в основному переважає низький та середній рівні виразності компетенції. Варто вказати, що наявність належних умов для набуття необхідних компетенцій протягом життя сприятиме конкурентоспроможності на ринку праці, а ключові компетенції, взагалі можуть сприяти участі в демократичних засадах суспільства. На діаграмах (рис. 2.11, 2.12, 2.13) показано взаємозв'язок рівнів виразності з кваліфікаційними категоріями, рівнями освіти та типами мотивації.



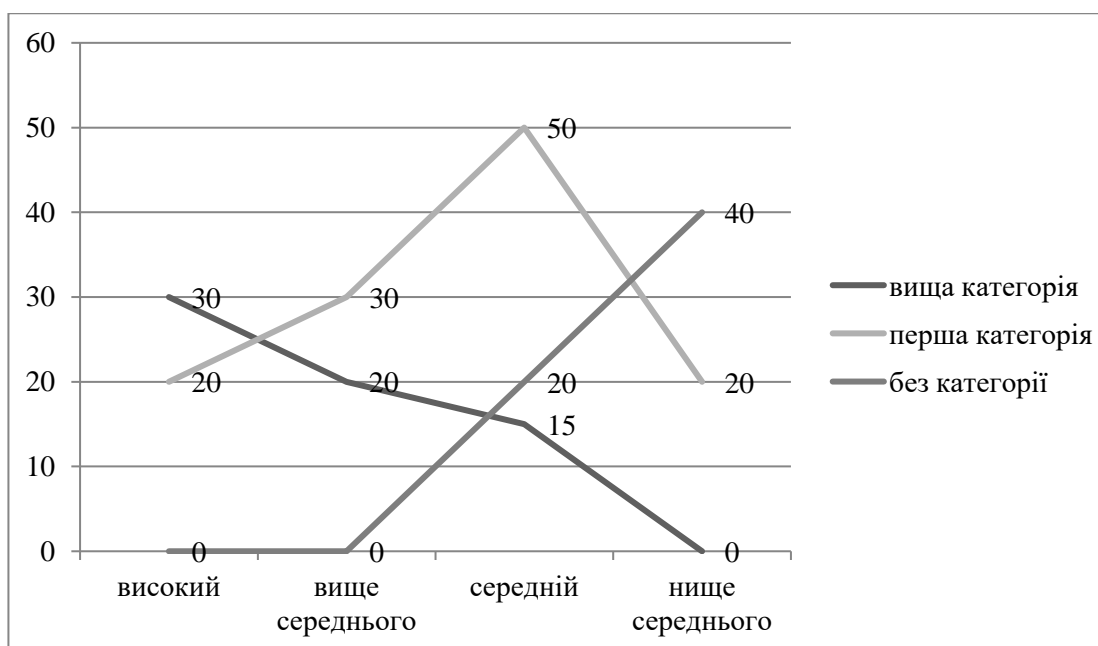


Рис. 2.11. Взаємозв'язок рівня комунікативної вираженості компетенцій з кваліфікаційною категорією

Компетенція більш виражена у педагогів з вищою категорією та вищою освітою. Чим нижче категорія та рівень освіти, тим нижчий рівень виразності компетенції (рис. 2.12).

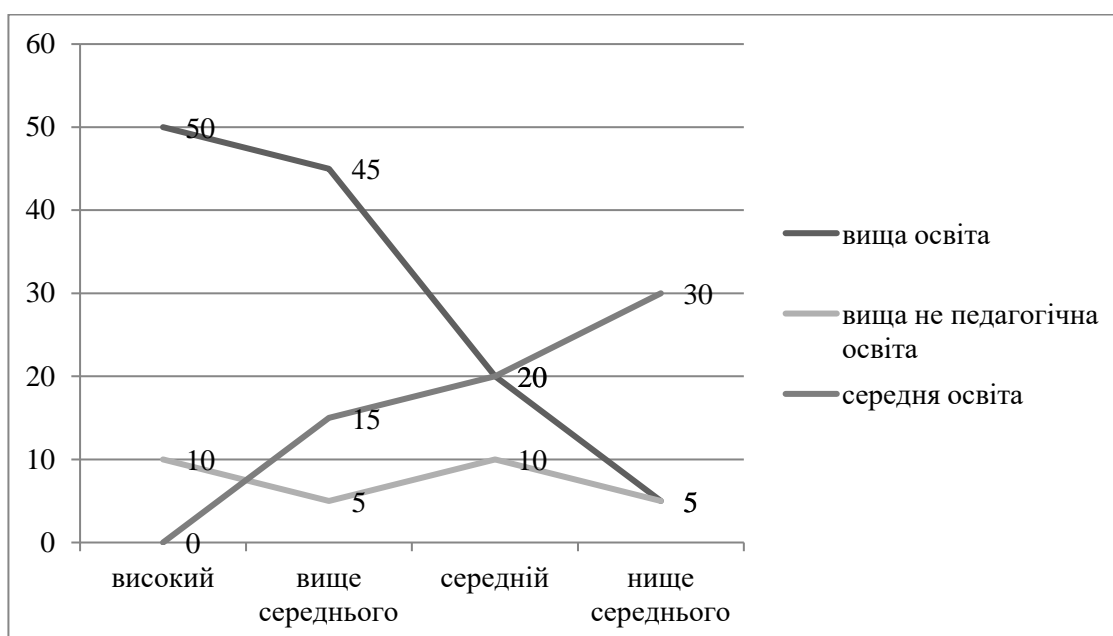


Рис. 2.12. Взаємозв'язок рівня комунікативної вираженості компетенцій з рівнем освіти

Взаємозв'язок з типом мотивації виявився таким: високим рівнем виразності володіють педагоги, чії типи мотивації характеризуються інтересом до змісту роботи та важливістю професійного визнання. Низький рівень виразності мають педагоги, чії типи характеризуються прагненням до мінімізації зусиль, інтересом до ціни праці, а не до її змісту (рис. 2.13).

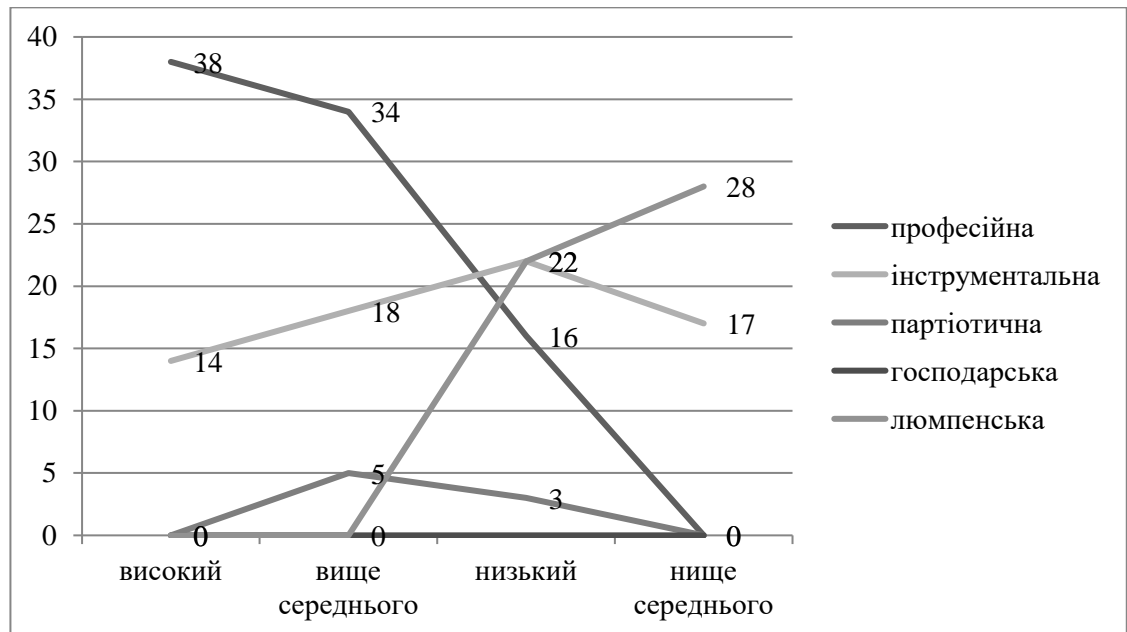


Рис. 2.13. Взаємозв'язок рівня комунікативної вираженості компетенцій з типом мотивації

Дане становище далеке від ідеального, стає очевидним необхідність управління розвитком кадрового потенціалу установи.

Таким чином, для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу в освіті увага має приділятися питанням підбору педагогічних кадрів, їх адаптації до нових умов, наявності умов для особистісного та професійного зростання. У зв'язку з цим актуальним є передача функцій підбору персоналу для освітніх установ рекрутингових компаній. Мотиви залучення працівника залежать від його зацікавленості у працевлаштуванні чи інтересу установи до нього щодо прийняття на роботу, величини оплати праці, посадових обов'язків, можливостей кар'єрного зростання, наявності соціальної інфраструктури (харчування, проживання, транспорт, зв'язок тощо), географічного розташування та стану робочого місця, управлінського стилю

та культури керівництва, дотримання трудового законодавства тощо. У процесі праці компетентність вчителя підвищується, він отримує позитивний практичний досвід та додаткові знання, тобто проявляється закон зростання компетентності, що дозволяє педагогу прагнути до зайняття вищої посади або займатися складнішим працею, отже – отримувати вищу заробітну плату. Ігнорування цього положення призводить до недовикористання кадрового потенціалу закладів освіти.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОСВІТНІЙ УСТАНОВІ

#### **3.1. Передумови необхідності внесення змін до процесу управління кадровим потенціалом**

На сьогодні система освіти відіграє значну роль в процесах розвитку економіки та суспільства, отже, стимулюються та підвищуються вимоги щодо якості професійної діяльності педагогічних кадрів, професіоналізму освітян. Нині формуються більш жорсткіші вимоги щодо професійної діяльності педагогів, як професіоналів своєї справи, очікування від здійснення освітньої діяльності та підвищення відповідальності за результати роботи. Розвиток вітчизняної системи освіти розгортається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, у контексті тенденцій та протиріч міжнародного та національного масштабу. Найбільш суттєвими зовнішніми факторами, що впливають на перспективи розвитку системи освіти в нашій державі є:

- тривала державна та суспільна криза, що посилилася з початком повномасштабної війни в Україні;
- глобалізація економіки, що супроводжується посиленням академічної та трудової мобільності, що потребує сумісності кваліфікацій працівників;
- старіння чи необхідність модернізації низки професій, виникнення нових професій, що потребують отримання відповідних базових знань вже під час навчання в школі;
- інновації та розвиток нових технологій, що призводять до швидких змін в економіці та соціальній сфері;
- інтернаціоналізація у сфері освіти;
- економічна кризи та загроза безробіття;

- негативні демографічні тенденції;
- розвиток корпоративних систем підготовки кадрів [36; 39].

До внутрішніх факторів, що впливають на стан та розвиток системи освіти, необхідно віднести:

- державні програми розвитку пріоритетних галузей економіки та регіонів країни;
- масовізація та доступність вищої освіти, й, як наслідок, зниження престижу та затребуваності середньої професійної освіти, та одночасно тенденція заміщення робочих кадрів та кадрів середньої ланки на робітників на місцях, які потребують наявності кваліфікації кадрів з вищою освітою;
- інерційність системи освіти та повільний темп становлення нової освітньої парадигми, що відповідатиме завданням постіндустріального суспільства, заснованого на знаннях [37];
- старіння викладацького складу освітніх установ та відсутність у значної частини педагогічних працівників компетенцій, необхідних для модернізації підготовки кадрів;
- незадовільний за цілим рядом показників стан матеріально-технічної бази освітніх закладів [59, с. 51-52].

Отже, сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів є викликом для існуючої системи освіти та ставить завдання розвитку й модернізації в розряд пріоритетних. Варто згадати факт відсутності зростання заробітної плати педагогічних працівників, що актуалізує «запровадження ефективного контракту з педагогічними працівниками, котрий враховуватиме сучасні стандарти професійної діяльності та відповідну оцінку якості роботи освітян» (рис. 3.1 [33]). Щодо перспектив росту заробітної плати, то на офіційному рівні обіцяють її точно не скорочувати, а от щодо росту – це питання залишається відкритим.

Також серйозним фактором, що негативно впливає на здатність до модернізації, є недостатня привабливість робочих кваліфікацій та кваліфікацій фахівців середньої ланки серед населення, недостатньо ефективна сучасна

система професійної орієнтації та консультування, невисокий рівень оплати праці тощо. Вказане призводить до орієнтування в освітніх установах виключно на вивчення тих предметів, які орієнтовані на вступ та отримання вищої освіти.

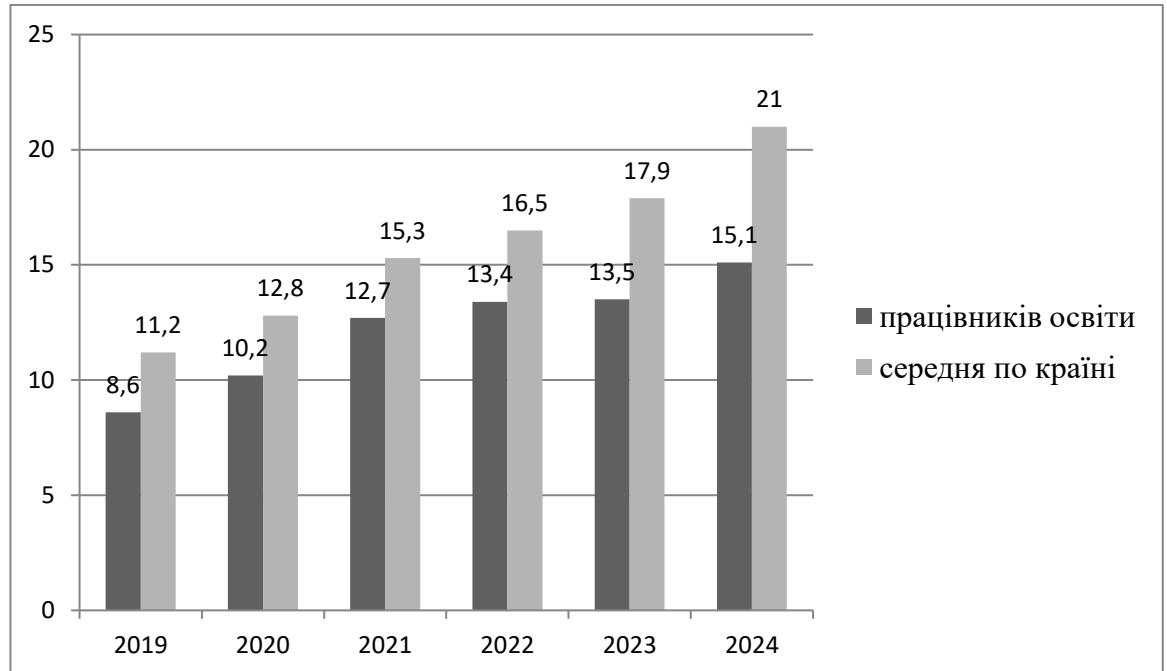


Рис. 3.1. Динаміка заробітної плати освітян

Як наслідок, діяльність освітян потребує постійного вдосконалення власної майстерності, розвитку й підвищення своєї компетентності щодо професійній діяльності. Варто вказати, що під час впровадження системи розвитку кадрового потенціалу можливими є виникнення та поширення окремих помилок, що є досить типовими для більшості організацій, та освітньої зокрема. Важливо їх не допустити під час формування стратегії роботи з кадровим потенціалом в установі. До числа таких можливих помилок можемо віднести (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Проблеми процесів управління кадровим потенціалом

– наявність недостатнього розуміння поняття «кадрового потенціалу». Окремі керівники вдаються до практики суттєвого підвищення наявних вимог щодо власних співробітників, вважаючи, що потенціал є надприродною можливістю кожної людини. Насправді ж, потенціал кадрів – це комплексне поняття з багатьма складовими, котре включає до свого складу загальні ресурси всього робочого колективу;

– надання особливої уваги лише «обраним», лише перспективним співробітникам, в результаті чого, в колективі можуть виникати непереборні конфліктні ситуації на ґрунті нерівності та несправедливості. Досить часто, співробітники, котрі потребують трохи більше часу та внутрішніх ресурсів задля значного розвитку, «опиняються позаду й стикаються з проявами невдоволення окремими рішеннями керівника» [33];

– використання в окремих випадках типових шаблонів. Зокрема, стратегія певної організації повинна бути оригінальною, сформованою спеціально під чітко встановлені умови саме цієї організації, з врахуванням особливостей її діяльності й складу персоналу;

– недостатній рівень мотивації співробітників. Кожен із співробітників колективу повинен усвідомлювати, навіщо йому потрібно вдаватися до змін, формувати та коригувати власне внутрішнє бажання щодо саморозвитку та самореалізації. За відсутності належної мотивації всі «спроби керівництва покращити й розвивати кадровий потенціал будуть позбавлені будь-якого сенсу» [4].

Зважаючи на вказане можемо також говорити про наявність певних тенденцій, котрі можемо спостерігати щодо розвитку та управління кадрового потенціалу, зокрема:

– поповнення новими кадрами призвело до суттєвого зниження рівня кваліфікаційних категорій;

– низький рівень професійної активності освітян (недолік знань спричинив виникнення та посилення невпевненості працівників освіти) в рамках реалізації інноваційних технологій;

– відсутність належного рівня мотивації щодо здійснення професійної та творчої діяльності, самовдосконалення й самоосвіти, підвищення кваліфікації в межах відповідних програм;

– низького рівня оволодіння основними педагогічними компетенціями й виразності професійно значущих особистісних якостей.

У цьому сенсі особливої актуальності набувають процеси модернізації методичної служби в освітньому закладі, а також розробка й впровадження відповідної системи заходів щодо стимулювання професійного розвитку працівників освітніх установ. У межах нашого дослідження специфіка методичної служби вивчалася безпосередньо на базі дослідження та на теоретичному рівні в інших освітніх організаціях.



В результаті аналізу даних з'ясувалося, що методична служба – є процесом, спрямованим на вирішення актуальних для освітян проблем щодо їхньої професійної діяльності: актуалізації та діагностики існуючих проблеми, пошуку можливого вирішення проблеми, консультацій на етапі вибору тощо. Зважаючи на вказане можемо говорити про необхідність формування моделі підвищення кваліфікації працівників, де основні критерії – це підвищення кваліфікації в освітній організації та поза нею (рис. 3.3).

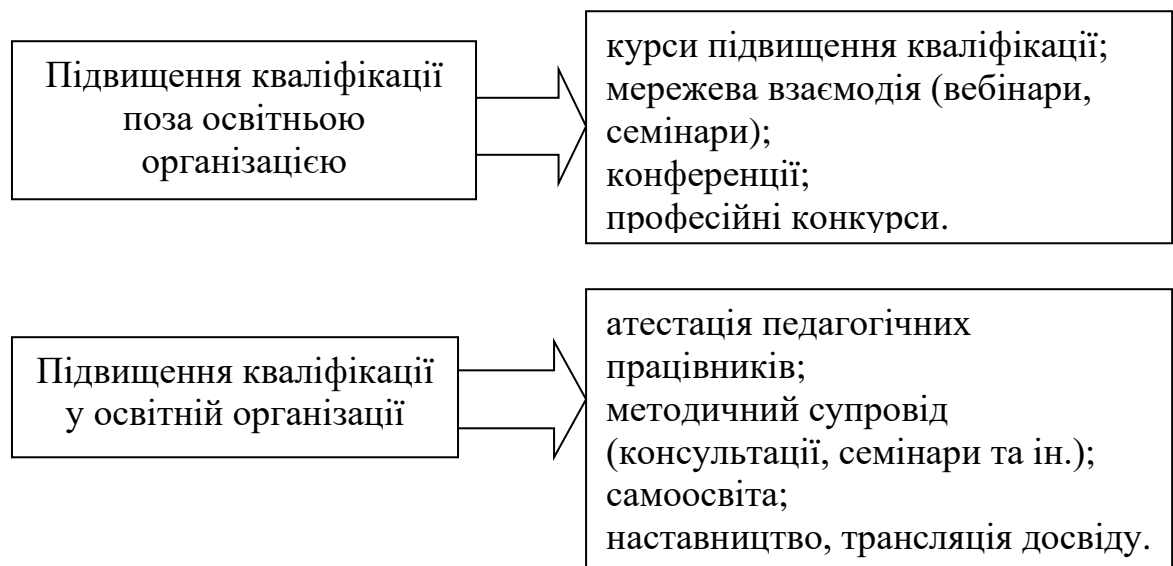


Рис. 3.3. Модель підвищення кваліфікації працівників освіти

Однак, варто наголосити, що працює вказана модель лише формально. Оскільки найчастіше рішення щодо підвищення кваліфікації приймаються керівником або ж вказану програму навчання «нав'язуються зверху». Саме зі вказаних причин вказані програми не завжди є актуальними для освітян. Саме тому встановлені недоліки щодо реалізації вказаної моделі можуть бути відповідним чином систематизовані, зокрема:

- курси підвищення кваліфікації носять епізодичний, формальний характер, внаслідок того, що рішення щодо необхідності проходження курсів приймається виключно на рівні адміністрації;

- нав'язування знань «згори», без будь-яких можливостей критичного осмислення й практичної переробки;

- невідповідності технологій проведення навчання, їх «занадто» традиційність;
- невідповідність наявним актуальним проблемам працівників;
- відсутність ефективного мотивуючого компонента;
- стислість термінів навчання, що диктують власну логіку щодо проведення занять;
- відсутність взаємодії складових частин представлених моделлю;
- відсутністю необхідних заходів, що будуть спрямовані на формування високого рівня корпоративної культури;
- відсутність заходів, що будуть спрямовані на формування кар'єрних перспектив [71].

Вказану модель було уніфіковано й обґрунтовано необхідність формування трьох основоположних напрямів, що були сформульовані на основі розширеного визначення поняття кадрового потенціалу. Один напрям, з позиції працівника, представлений його існуючими здібностями й можливостями. Інший, представлений розвитком, як основною характеристикою, що містить у собі зміну працівника, коли під час процесів управління виникає щось якісно нове. Третій, з позиції установи, коли розвиток кадрового потенціалу – є частиною системи управління (рис. 3.4).

Варто вказати, що особливою рисою вказаної моделі можемо вважати взаємодію й взаємозв'язок усіх напрямів розвитку кадрового потенціалу. В межах моделі напрями підвищення кваліфікації доповнені відповідними інноваційними, активними формами навчання та мотиваційними програмами. Підвищення кваліфікації – без сумніву може спричинити появу активного бажання щодо кар'єрного зростання. У вказаній моделі таке бажання може бути представлено у вигляді «відповідної траєкторії розвитку кадрового потенціалу – управління кар'єрою та професійного просування» [4].

Модель також доповнена не менш важливим напрямком – формуванням позитивної репутації. Поняття «репутація» згідно з дослідженнями

дослідників утворено від латинського «reputatio» – числення, рахунок, судження.



Рис. 3.4. Уніфікована модель управління кадровим потенціалом в освітній установі

Одним із перших, хто надав характеристику поняття «репутація», став словник 1865 р., який визначив репутацію через поняття «честь», «добре ім'я» [29]. Більшість сучасних словників тлумачить репутацію як вже сформовану думку щодо переваг чи недоліків будь-кого, чого-небудь, надання загальної оцінки.

В практиці управління щодо формування позитивної репутації склалися чотири основні підходи:

а) виробничо-економічні програми. Ядро саме цих програм складають заходи щодо покращення якості продукції (освітніх послуг) та впровадження нових технологій;

б) збутові програми. Найбільшого поширення тут набувають заходи, що становлять діяльність у зовнішньому середовищі організації, спрямовані на збільшення споживачів освітніх послуг та розвиток для цього необхідних взаємозв'язків із контрагентами установи;

в) партнерський підхід. Тут найбільшого поширення набувають заходи що стосуються галузі взаємодії з контрагентами. Вибір засобів, вкладених у розвиток зв'язку із оточуючим середовищем. Вибір засобів, спрямованих на розвиток зв'язку із навколишнім середовищем є найбільш диференційованим. Ядро даних програм – це діяльність, спрямована на формування певної культури взаємовідносин із споживачами та партнерами освітніх послуг та діяльності, налагодження зворотного зв'язку;

г) кадровий підхід. У рамках цього підходу найбільше поширення набувають заходи, взаємопов'язані з управлінням персоналом в установі. Його ядро – розвиток «корпоративної культури, побудова команди, вироблення певного стилю керівництва та формування лояльності персоналу до організації» [34].

На наш погляд, заходи кадрового підходу вигідніше впишуться в уніфіковану модель, взаємодіючи з двома іншими напрямками, дозволяючи досягати цілей стратегічного розвитку установи, підвищуючи її конкурентоспроможність. Ця модель лягла в основу різноманітних проектів спрямованих на підвищення ефективності системи управління та розвитком кадрового потенціалу в освітніх установах.

Варто також звернути особливу увагу на той факт, все ще залишається практично незавершеним формування загальнодержавної системи оцінювання якості освіти, необхідне підвищення інформаційної відкритості результатів діяльності освітніх установ із врахуванням моніторингу освіти. Слабкість зворотного зв'язку є бар'єром для розвитку конкуренції, підвищення

ефективності та доступності освітніх послуг. З'являється загроза «фрагментарності та не скоординованості дій, не системності та відсутності достовірної та актуальної інформації для формування та просування державної політики у сфері підготовки кадрів та фахівців, відставання низки регіонів у реалізації нових організаційно-економічних механізмів, нових підходів до навчання та виховання» [14]. Існуючі проблеми актуалізують завдання модернізації системи сучасної освіти.

Таким чином, можемо говорити про наявність тривалих проблемних питань в сфері вітчизняної освіти, які, на жаль, не лише не вирішуються, а зважаючи на ситуацію в країні, загострюються, зокрема:

- низький рівень заробітної плати й соціальної незахищеності наших вчителів досить негативно відбиваються на рівні якості освіти, не дозволяючи підтримувати на належному рівні кваліфікацію вчителів;

- тривала відсутність якісних підручників, внаслідок чого зміст й методика викладання практично повністю не відповідають наявним актуальним вимогам щодо якості освіти на сьогодні. Потреба в якісному та продуктивному інтелектуальному потенціалі вітчизняної освіти потребує здійснення більших інвестицій розрахованих на тривалий ефекти;

- суттєво обмежені освітні ресурси здебільшого витрачаються не зовсім ефективно, оскільки сфера освіти залучає до співпраці занадто багато сил, різноманітних суб'єктів, й всі вони мають власні інтереси. Саме така недосконалість системи управління призводить до постійного браку коштів, недостатньої прозорості їхнього використання;

- сучасну освіту дотепер прийнято оцінювати за відповідними внутрішніми критеріями. Оцінки, що є необхідними для визнання ролі середньої загальної освіти для успішного життя людини, для економіки, відсутні й практично повністю не використовуються ні відповідними органами управління освітою, ні суспільством чи державою в цілому;

- посилення демографічної ситуації в країні та подальше критичне розшарування суспільства робить усе менш доступною якісну освіту для все

більшої кількості дітей, що призводить до того, що сучасна освіта перетворюється на своєрідний механізм відтворення соціальної нерівності.

### **3.2. Шляхи оптимізації процесів управління кадровим потенціалом**

На сьогодні в більшості освітніх установ, зважаючи на результати оцінювання освітніх кадрів, представленого в попередні розділах, наявними є проблеми формування сучасного педагога, який володітиме яскраво вираженими професійно значущими особистісними якостями, компетентністю, креативністю, готовністю працювати за умов впровадження інновацій. Тому є необхідним здійснення «систематичної роботи, організованої з педагогами щодо підвищення професійної компетентності, яка допоможе вивести їх на вищий професійний рівень» [33]. Вказані проблеми можна вирішити за допомогою різноманітних програм, заходів, концепцій, проектів на основі уніфікованої моделі щодо управління розвитком кадрового потенціалу освітнього закладу. Задумом такого проекту може стати необхідність внесення відповідних змін у рамках кадрової політики установи, що передбачатиме модернізацію системи перепідготовки й підвищення кваліфікації відповідних кадрів. Існуюча модель підвищення кваліфікації не вирішує повною мірою завдання підвищення професійної компетентності та потребує радикальних змін.

Крім того, є нагальною потреба змінити саме ставлення до проблем підвищення кваліфікації освітян, тобто освітянам необхідно постійно освоювати практичні навички застосування теоретичних знань у зв'язку з оновленням законодавства, появою новинок методичної літератури, забезпечуючи психолого-педагогічне супроводження професії. Для оновлення системи підвищення кваліфікації необхідно проводити «навчання на базі освітньої організації, у своєму освітньому середовищі із залученням учених-

викладачів та педагогів-практиків вищих категорій, щоб інші педагоги повинні мати можливість побачити та перевірити себе у різних варіантах трансформації освітніх послуг» [73].

Важливо, щоб це була сфера тих можливостей, які справді є наявними, й для розширення власного потенціалу обраної професії шляхом проведення практичних заходів з обов'язковим включенням рефлексії, діалогу, а не монологу, як це часто буває, психологічних тренінгів, рольових ігор, з можливістю розвитку міжособистісних взаємовідносин. Це робота, орієнтована на освітян, з метою гармонізації професійної свідомості та поведінки, створення всебічного єднання теорії та практичної готовності, тому що підхід, заснований лише на знаннях, не забезпечує сприйняття тих змін, що відбуваються в сфері освіти на сьогодні.

Величезне значення має також включення «конкурсного руху професійної майстерності, яка демонструє різноманітне застосування знань теоретичних засад у роботі з дітьми та батьками (майстер-класи, культурні практики)» [61].

Працівники освітнього закладу постійно стикаються з труднощами застосування педагогічних технологій, які орієнтовані на допомогу вихованцю адаптації у соціальному світі – це взаємодія з дітьми, заснована на особистісно-орієнтованому підході, організація різних видів дитячої діяльності в середовищі, що розвиває. Необґрунтовано забути, традицію наставництва необхідно відновлювати, оскільки це є важливим методом навчання персоналу, удосконалення освітнього процесу, що зрештою забезпечить ефективність діяльності педагогів: допомога з боку давно працюючих співробітників, поява команди професіоналів. Сьогодні можливості підвищення кваліфікації педагогів є більш широкими, а форми їх активізації є досить різними.

Успішний професійний розвиток педагогічних працівників досягається за рахунок поєднання різних форм роботи, зокрема проектів спрямованих на вдосконалення системи розвитку та управління кадрового потенціалу

освітньої установи. Метою такого проекту може стати необхідність формування передумов для забезпечення професійного розвитку освітян й формування творчо працюючого колективу педагогів-однодумців. Місією такого проекту можемо вважати необхідність підвищення якості освітнього процесу та репутації освітньої установи та, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Продукт такого проекту може стати сформована «уніфікована модель управління розвитком кадрового потенціалу в будь-якій освітній установі» [30; 53]. Учасниками проекту (стейкхолдери) можуть бути фізичні особи та організації, які безпосередньо включені до проекту, чиї інтереси можуть бути зачеплені під час здійснення проекту. Оточення проекту – є середовище проекту, що породжує сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, які сприяють чи перешкоджають досягненню цілей проекту.

Зазвичай, виділяють зовнішнє та внутрішнє середовище проекту. Крім того, у зовнішньому середовищі виділяють ближнє оточення (середовище установи, в якому реалізується проект) та дальнє оточення (оточення самої установи). Наприклад, чинниками далекого оточення можуть виступати: політичні чинники, економічні, соціальні, екологічні, культурні, фінансові, законодавчі, організаційні та ін. У проекті до факторів далекого оточення належить соціальна ситуація, пов'язана з корона вірусом, потім з повномасштабною війною в країні.

З однієї сторони активні форми навчання стали недоступними для освітян, оскільки важливо дотримуватися соціальної дистанції, й це вважатиметься технологічно несприятливим фактором, з іншого боку, стає «актуальним онлайн формат навчання з активними формами у вигляді вебінарів, семінарів, з можливістю активної участі освітян» [50]. Також, онлайн формат дає можливість значної економії часу (дістатись до місця навчання і назад), а отже, більше часу відводиться на спілкування у межах навчання. Також зараз уряд демонструє зацікавленість у розвитку кадрового



потенціалу освітніх установ, про що йдеться в окремих нормативно-правових актах (наприклад, ЗУ «Про дистанційну роботу»).

Чинниками ближнього оточення проекту можуть бути:

- керівництво установою;
- сфера фінансів, котра визначає бюджетні рамки проекту та джерела його фінансування;
- сфера збуту, що формує ринки збуту результатів проекту;
- сфера матеріального забезпечення, забезпечуючи взаємозв'язок із ринками сировини, матеріалів, обладнання за прийнятними цінами [40].

Чинники ближнього оточення також сприятливі для проекту: керівництво освітніх установ зацікавлене у реалізації проекту та виділяє фінансування у вигляді залучення позабюджетних коштів. Також фінансування у вигляді субвенцій на забезпечення державних гарантій громадян на здобуття доступної безкоштовної освіти. На ринку працює безліч компаній, що пропонують курси підвищення кваліфікації в різних формах, тому обрати для виконання робіт буде можливим з урахуванням рівня фінансування проекту.

Чинники внутрішнього середовища можуть бути представлені:

- стилем керівництва проектом;
- учасниками проекту;
- командою проекту;
- комунікаціями;
- інформаційним забезпеченням;
- технічним забезпеченням;
- економічними та соціальними умовами [34].

Чинники внутрішнього середовища також сприятливо впливають на проект:

- керівництво проектом зацікавлене у підвищенні професійної компетенції, оскільки заплановано діяльність у рамках інноваційних майданчиків;

– свідчать про демократію, враховуючи думки всіх наявних членів команди [33].

Отже, на що може бути спрямований вказаний проект.

По-перше, збір та систематизацію інформації щодо освітян, спрямовану на реалізацію цілої низки заходів щодо подолання браку вчителів та посилення тенденції до їхнього скорочення (рис. 3.5, рис. 3.6 [33]).

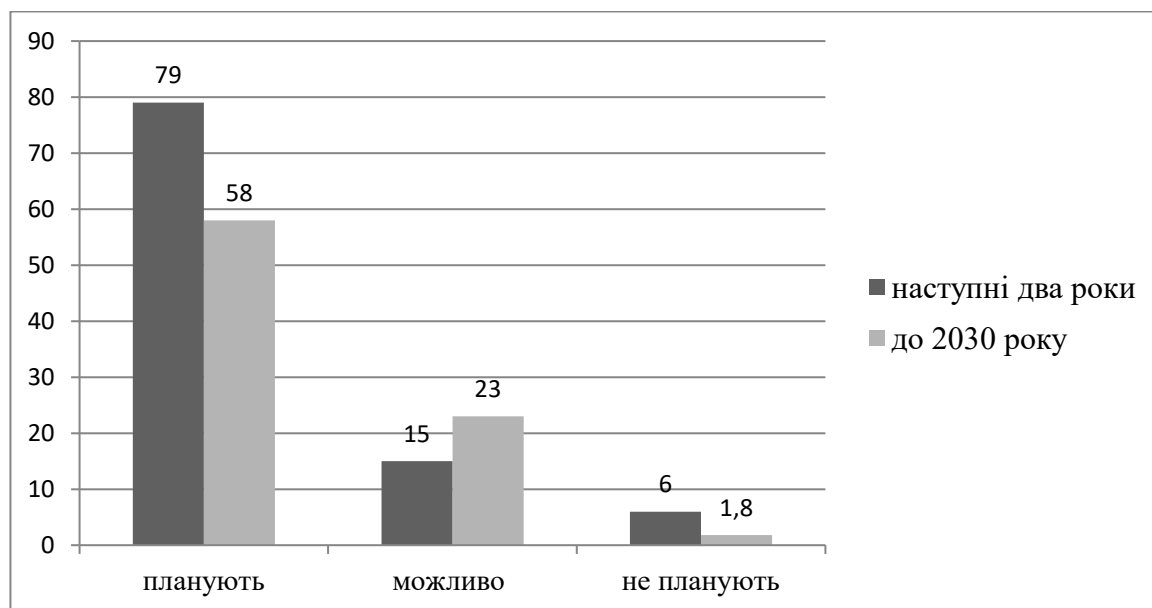


Рис. 3.5. Прогнозований відтік освітян до 2030 року

Подолати таку тенденцію можливо лише за рахунок:

- проведення ефективної та виваженої кадрової політики в Україні;
- розробки та організації відповідних програм навчання освітян;
- відповідних ініціатив від суспільства та держави, місцевої влади;
- належна підтримка молодих освітян;
- конкретних ефективних дій від представників управління освітою різних рівнів тощо [33].

По-друге, розробку певних підходів щодо оцінювання особистісного росту освітніх працівників на основі самооцінки та самоаналізу власної професійної діяльності. Варто вказати, що на сьогодні лише 50% вчителів задоволені своєю роботою, що ще раз наголошує на необхідності прискіпливої уваги до вказаного питання.

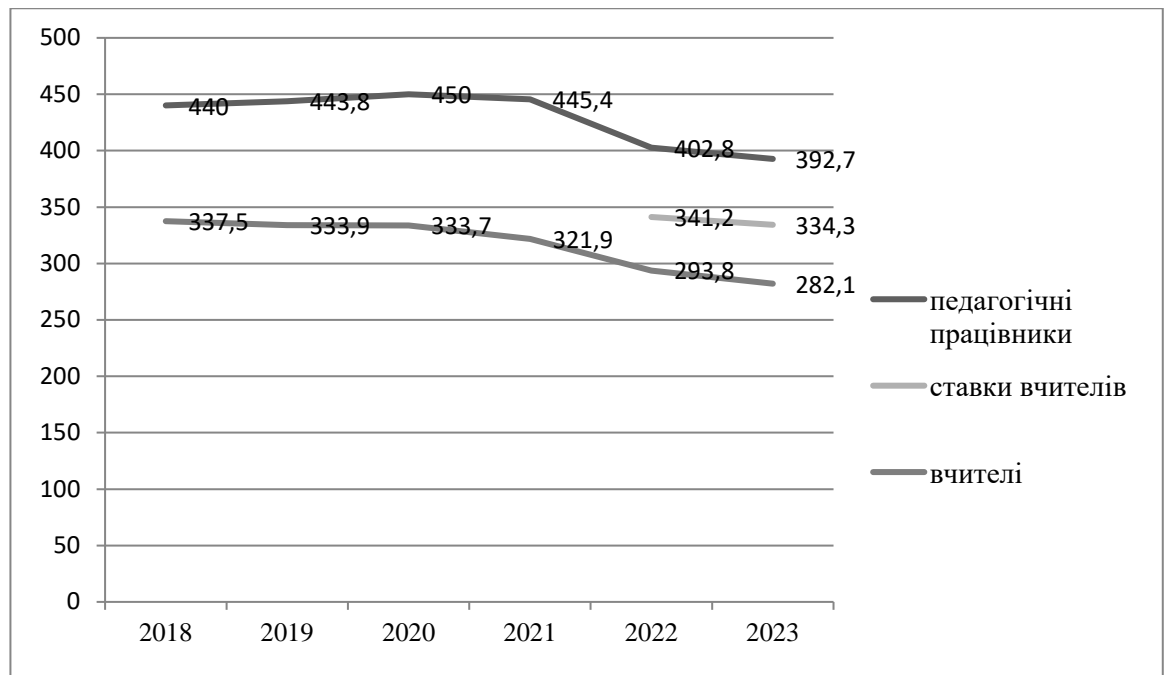


Рис. 3.6. Динаміка скорочення працівників освіти

Покращити ситуацію можливо за рахунок:

- вирівнювання педагогічного навантаження вчителів на тиждень;
- встановлення та дотримання вимог професійного стандарту, які будуть компенсовані за рахунок відповідної заробітної плати;
- зменшення обсягів бюрократичного навантаження на вчителів;
- запровадження єдиної інтегрованої системи збору інформації, відмова від багатоступеневої перевірки інформації, скасування цілого ряду «обов'язкових» документів [32].

По-третє, розроблення та впровадження діагностичних карт професійного майстерності. Такі карти можуть формуватися на основі отриманих результатів проведеного «анкетування, в результаті якого з'ясується, за якими напрямком вчитель хотів би вдосконалити власні знання, в чому саме полягають його труднощі у професійній діяльності» [30]. Крім того проведення систематичного анкетування дозволило б створити траєкторію індивідуального освітнього маршруту вчителя на поточний навчальний рік. Крім того карта допомогла б створити модель підвищення кваліфікації вчителів та можливості її модифікації за потреби (рис. 3.7 [33]).



Рис. 3.7. Основні бажані напрями підвищення кваліфікації вчителів

Покращити вказану ситуацію можливо за рахунок:

- формування якісно нових підходів щодо траєкторії входу в професію;
- розглянути питання надання вчителям тривалої відпустки зі збереженням робочого місця для підвищення професійного рівня та кваліфікації (поїздки за кордон, обмін тощо);
- сформувати конкурентоспроможний «ринок» перепідготовки та професійного зростання вчителів;
- підвищення статусності професії вчителя [64].

При розробці даного проекту було зроблено висновок, що управління кадровим потенціалом освітнього закладу – це складний процес, комплексний, що вимагає чіткої, грамотної та ефективної організації, що пов'язано з можливістю деяких ризиків. Нестача фінансування та відсутність мотивації педагогів до підвищенню професійної компетентності можна віднести до основних проблем, з якими освітні заклади можуть зіткнутися під час управління розвитком кадрового потенціалу. Для мінімізації можливих негативних наслідків, пов'язаних із даними ризиками, необхідно у структурі управління проектом передбачити створення достатнього комплексу

додаткових освітніх послуг і освітній установі, а також програми (проекти) із залучення зовнішніх ресурсів у рамках співпраці з суспільством, які мінімізують фінансові ризики та створюють реальні шляхи досягнення ефективних результатів проекту.

Розглянемо види ризиків, з якими можна зіткнутися під час реалізації цього проекту. Залежно від рівня оцінки ризику різняться на рівні держави, галузі окремої установи. Більшість ризиків цього проекту можна диференціювати до «ризиків лише на рівні окремої установи» [32].

Далі розглянемо методи зниження ризиків. До основних методів зниження ризиків відносяться:

а) метод резервування. Резервування коштів як спосіб зниження негативних наслідків настання ризикової події є створення резервного фонду на покриття додаткових витрат проекту та подолання збоїв у ході здійснення проекту. Для реалізації цього проекту необхідно закласти збільшення вартості проекту на 10% за рахунок резервування коштів;

б) розподіл відповідальності – включення у посадові обов'язки керівників структурних підрозділів відповідальності за невиконання цільових індикаторів програми розвитку освітньої установи, робота системи стимулювання;

в) докладний опис співробітництва (із зазначенням кінцевих та проміжних термінів, точок контролю тощо);

г) лімітування – розробка, затвердження та дотримання затверджених норм, спрямованих на досягнення цільових індикаторів програми розвитку освітньої установи;

д) уникнення – розробка, затвердження внутрішніх нормативних актів документів, які передбачають «відповідальність за порушення безпеки освітньої установи, профілактика та контроль дисципліни (економічної, інформаційної та ін.), недопущення відхилення від норм чинного законодавства» [27].

Як додаткові ефекти від використання уніфікованої моделі у проекті були виділені такі ефекти:

а) персоналізація навчання на основі вибору навчальних програм з активними, інноваційними формами навчання;

б) досвід командної роботи в організації та виконанні робіт проекту, вирішенні конфліктних ситуацій, що виникають, вжиття ефективних заходів щодо коригування управління проектом;

в) кар'єрне зростання в установі;

г) високий рівень корпоративної культури, дотримання етичних норм, ефективна команда професіоналів як основа формування позитивної репутації освітньої установи;

д) архів проекту може бути використаний для аналізу діяльності реалізованого проекту та у процесі створення нового проекту [21].

Проект не пов'язаний з отриманням прибутку для освітньої установи, оскільки носить соціальний характер, тому він не має економічної ефективності. Оскільки проект здійснюється в рамках поточної діяльності установи, він не враховує постійні витрати (оплату електроенергії, оплату управлінського та адміністративного персоналу тощо).

Варто вказати, що крім вказаних проектів доречно було б здійснити ще цілу низку заходів спрямований на вирішення питання щодо кадрового потенціалу в сучасних освітніх установах.

Основна форма розвитку кадрового потенціалу – «система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів» [30]. У цьому особливе значення набувають механізми, пов'язані з посиленням безперервного характеру навчання та професійного удосконалення працівників освітніх установ. Аналіз результатів системи підвищення кваліфікації, що склалася, вказує на «необхідність удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу освітніх установ на основі розробки нової моделі підвищення кваліфікації, де робота будується не стільки в академічній

установі, а в реальних конкретних колективах у рамках єдиного методичного простору освітньої установи» [33].

Запропонований механізм передбачає досягнення реальних результатів за умови створення консалтинго-тьюторської служби, діяльність цієї служби спрямована на забезпечення процесу адаптації наявних знань у практичну площину. Однією з найважливіших завдань реалізації створюваної служби є оцінка якості здійсненого підвищення кваліфікації, діагностування та прогнозування потреб педагогічних та керівних кадрів освітніх установ.

Крім того загальної методики оцінки кадрового потенціалу освітньої установи на сьогодні немає. Як приклад наведемо систему показників кадрового потенціалу освітньої установи:

- рівень соціальної напруженості;
- кадровий потенціал;
- соціально-професійне самопочуття;
- організаційний клімат;
- науково-дослідницький та педагогічний потенціал персоналу [29].

Таким чином, для забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу освітньої установи необхідно виконання наступних вимог:

- безперервний характер підвищення кваліфікації, що базується на принципах менеджменту знань;
- реалізація програмно-цільового управління та проектної організації підвищенням кваліфікації на місцевому та державному рівнях;
- процесний підхід до формування змісту підвищення кваліфікації;
- інтеграція моделей традиційного та дистанційного навчання, акмеологічного тренінгу та організаційно-діяльнісного моделювання технологічного забезпечення підвищення кваліфікації.

## ВИСНОВКИ

Управління розвитком кадрового потенціалу освітньої організація включає три взаємопов'язані блоки: підсистему підвищення кваліфікації, управління кар'єрою та професійне просування, формування позитивної репутації дошкільного освітнього установи. Практика показує, що в результаті використання цих інструментів змінюється поведінка співробітників, підвищується їх ефективність у роботі, покращується структура команди. Використання даних напрямків розвитку кадрового потенціалу у вигляді уніфікованої моделі управління має практичне значення для ефективного функціонування сучасної освітньої організації

1. Кадровий потенціал визначено як узагальнюючу характеристику існуючих і потенційних здібностей та можливостей працівників організації, які мають компетенції в певній сфері діяльності та володіють необхідними професійно значущими особистісними якостями, котрі розвиваються та вдосконалюються внаслідок їх взаємодії (синергетичний ефект), грамотно використовуються та зберігаються відповідно до цілей стратегічного розвитку організації, підвищуючи її конкурентоспроможність. Відмінною рисою даного підходу до визначення поняття є:

- розкриття визначення з погляду «потенціал – запас»;
- визначення структури кадрового потенціалу: здібностей та можливостей;
- компетенцій;
- професійно-значущих якостей особисті;
- взаємодії та взаємозв'язку компонентів кадрового потенціалу;
- зв'язку кадрового потенціалу із стратегією розвитку організації.

2. Тривале реформування сфери освіти, що реалізується в нашій країні, передбачає необхідність зміни основних підходів щодо управління сферою освіти: звільнитися від залишків консервативних складових управління й



здійснити перехід до якісно нових фінансово-економічних механізмів управління з відповідним підвищенням рівня самоорганізації освітніх закладів. Однак вирішення поставлених завдань є пов'язаним із нагальною необхідністю вирішення цілої низки проблем, вагомими з яких є питання щодо:

- становлення та збереження невідповідності мережі освітніх закладів наявним демографічним змінам в суспільстві та державі;
- відповідного кадрового забезпечення навчального процесу в освітніх закладах;
- невідповідності між рівнем попиту на окремі види професій та відповідні пропозиції кадрів, підготовку яких здійснюють освітні заклади, що є однією з найважливіших проблем розвитку сфери освіти в державі;
- проблем управління й фінансування освітніх закладів;
- незадовільного матеріального та технічного забезпечення освітніх закладів;
- низького рівня знань та відсутності розроблених професійних стандартів щодо оцінювання якості підготовки випускників освітніх закладів;
- відсутності законодавчого забезпечення, котре відповідатиме сучасним реаліям та вимогам.

3. На підставі аналізу даних підходів було виявлено, що концептуальним у цьому дослідженні слід вважати системний підхід, оскільки суть даного підходу в наступному: у системному підході об'єкт розглядається як сукупність взаємозалежних елементів (люди, структура, завдання, технології, ресурси). Відповідно до отриманих даних в ході написання роботи щодо аналізу кадрового потенціалу освітнього закладу можемо зробити висновок: кадрове забезпечення керівних та педагогічних працівників в цілому відповідає цілям та завданням організації освітнього процесу в освітніх закладах, спрямованих на створення умов для успішної підготовки майбутніх фахівців. Дослідження, проведене в закладі, показало, що існує ціла низка проблем, які необхідно вирішити найближчим часом, а саме:

- створення умов для підвищення професійної майстерності педагогічних працівників;
- створення умов для залучення молодих спеціалістів;
- розробка та реалізація програм підвищення кваліфікації (стажувань) для педагогічних працівників;
- посилення мотивації педагогів до участі у проектній діяльності;
- підвищення динаміки атестації на вищу категорію;
- покращити умови праці, престиж професії та розв'язати цілу низку проблем щодо нестачі кадрів: відповідними заходами щодо підвищення рівня заробітної плати, унормуванням обсягів робочого навантаження та фактичних робочих функцій, впровадженням належних механізмів психологічної підтримки вчителів тощо.

Вирішення виявлених проблем забезпечить стабільну роботу освітньої установи та дозволить підвищити її рейтинг на ринку освітніх послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І. Трудовий потенціал України: формування та використання: монографія / І. Бажан. – Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2006. – 144 с.
2. Барибіна Я. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті / Я. Барибіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 6 (2). – С. 48-53.
3. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Економіка та управління. Науково-практичний журнал. – 2007. – № 3. – С. 48-53.
4. Бессонова А. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств / А. Бессонова, Т. Черната // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. – 2021. – Вип. 6. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2021\\_6\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_12)
5. Бондар А. Роль громадянського суспільства у досягненні сталого розвитку та боротьбі з корупцією в Україні / Бондар А., Андріяш В. // Публічне управління та регіональний розвиток. – № 1. – 2018. – С. 32-51.
6. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови / В. Бусел. – Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.
7. Бучинська Т. Універсальні компетентності людини в умовах інклюзивного розвитку світового господарства / Т. Бучинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2017. – Вип. 16№Ч.1. – С. 33-36.
8. Василенко П.М. Словник-довідник соціального працівника: навч. посіб. / Василенко П.М., Васильченко В.С., Галицький В.М. – К.: ІПКДСЗУ, 2007. – 322 с.
9. Васюта В.Б. Діагностика та планування кадрового потенціалу підприємства / В.Б. Васюта, О.М. Житник // Achievements and prospects of

modern scientific research : Abstracts of the 3rd International scientific and practical conference. – Buenos Aires : Editorial EDULCP, 2021. – URL: <https://sci-conf.com.ua/iii-mezhdunarodnaya-nauchno-praktichiv/>

10. Великий англо-український словник / [упоряд. Є.І. Гороть, Л.М. Коцюк, Л.К. Малімон, А.Б. Павлюк; під заг. кер. Є.І. Гороть]. – Вінниця: Нова книга, 2011. – 1170 с.

11. Верхоглядова Н. І. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства / Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. // Проблеми системного підходу в економіці. – 2016. – № 1(55). – С. 26-32.

12. Генкін Б. Основи управління персоналом / Генкін Б. М., Кононова Г. А., Кочетков В. І. – К.: Вища шк., 1996. – 381 с.

13. Геселева Н. В. Емерджентні властивості системи / Н. В. Геселева, Н. М. Заріцька // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_7\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_18).

14. Горбоконь В. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства / В. Горбоконь // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2016. – Вип. 17(1). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_17\(1\)\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17(1)_18).

15. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

16. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / О. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.

17. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. Грішнова. – К. : Знання, КОО, 2001. – 254 с.

18. Громадська Н. Соціальна стратифікація сучасного суспільства: етнічний аспект / Н.А.Громадська, В.І.Андріяш // Наукові праці. Державне управління – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2012. – Вип. 135. – Т. 147. – С. 17-21.

19. Гурочкіна Емерджентність – феномен складних економічних систем / В. Гурочкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 6(1). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_6\(1\)\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_6(1)__14)
20. Данченко О. Компетенція і компетентність: консенсус / Ю. Поскрипко О. Данченко // Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка». – 2019. – Вип. 3(55). – С. 117-127.
21. Дашко І. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку / І. Дашко // Економіка та держава. – 2017. – № 1. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16)
22. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток організації: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. / Довбенко В. І., Мельник В. М. – Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. – 232 с.
23. Дороніна М.С. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток : монографія / Дороніна М.С., Сатушева К.В. – Харків : ХНЕУ, 2011. – 231 с.
24. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти / Дороніна О.А., Рязанов М.Р. // Економіка і організація управління. – 2019. – №1. – С. 15-20.
25. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3. – Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
26. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. – Київ: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. – 704 с.
27. Енциклопедія освіти / [Акад. пед. наук України / гол. Ред. В.Г. Кремень]. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
28. Євтеєва О.В. Підходи і методи оцінки кадрового потенціалу підприємства / О. Євтеєва. – URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/>
29. Євтушенко О. Психологія управління : навчальний підручник / О.Н. Євтушенко, В.І. Андріяш, Т.В. Лушагіна, Ємельянов В.М. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. – 292 с.

30. Євтушенко О. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні / Євтушенко О., Андріяш В., Гончар С. // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2020. – № 7. – С. 8-36.

31. Занора В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат / Занора В., Куценко Д., Одородько Н. // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 2(18). – С. 040-051.

32. Заремба О. Поняття та структура кадрового потенціалу підприємства / О. Заремба. – URL: <https://www.google.com.ua/=gws-wiz-ser>

33. Кадровий потенціал шкільної організації. – URL: <https://osvita.ua/school/method/1672/>

34. Ковальська А. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності банку / А. Ковальська // Ефективна економіка: Електронний журн. – 2015. – № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675>

35. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / [під з. ред. О. Овчарук]. – К.: «К.І.С.», 2004. – 112 с.

36. Куценко В. І. Сталий розвиток: стратегія і тактика формування через призму соціогуманітарної сфери / В. І. Куценко ; за наук. ред. С. О. Лизуна. – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2012. – 168 с.

37. Малікіна О. Політика пам'яті як напрямок публічної політики сучасної держави / О. Малікіна, В. Андріяш, Н. Громадська // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. – Том 34 (73). – № 1 2023. – С. 18-22.

38. Матвеєнко Н.В. Кадрова політика вищих навчальних закладів щодо підбору персоналу / Н.В. Матвеєнко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9. – С. 123-126.

39. Михайлова Л. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах / Л. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 358 с.

40. Оксфордський багатомовний онлайн-словник Glosbe. – URL: <https://uk.glosbe.com/en/uk/Oxford>
41. Олійник М. Діагностика інтелектуально-кадрового потенціалу: сучасний аспект / М. Олійник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4, Т.3. – С. 303-305.
42. Онікієнко В. В. Ринок праці та соціальний захист населення України: ретроаналіз, проблеми, шляхи вирішення: наук.-аналіт. монографія / В. Онікієнко. – Київ: Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України, 2013. – 456 с.
43. Остапенко В. В. Вплив використання понять «кадри» та «персонал» на результати економічної діяльності, організацію виробництва й наукові дослідження / В. Остапенко // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. – 2017. – № 4-5. – С. 5.
44. Решетник О.А. Дефініції поняття «діагностика» на тлі суміжних термінів / О. Решетник. – URL: <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/787878787/>
45. Розуменко С.М. Теоретичні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства як економічної категорії / С. Розуменко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – №3 (23). – С. 29-30.
46. Савельєва В. Управління персоналом. – К., 2000. – 325 с.
47. Савицька Г.В. Економічний аналіз: підручник / Г.В.Савицька. – К.: Нове знання, 2007. – 679 с.
48. Сень М.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти / Сень М.В., Ковалено О.В., Книш В.В. // Економіка та управління підприємствами. – 2023. – Випуск 70. – С. 107-113.
49. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посіб. / Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
50. Складові елементи ефективної системи управління персоналом – URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2278>

51. Словник української мови online. Томи 1-11. – URL: [services.ulif.org.ua/expl/Entry/index?wordid=22477&page=767](http://services.ulif.org.ua/expl/Entry/index?wordid=22477&page=767)
52. Стеблянко-Авраменко М.С. Структурні складові кадрового потенціалу організації: види, характеристика та особливості. / М.С. Стеблянко-Авраменко // Науково-практичний журнал. Економіка Криму. – 2012. – № 3 (40). – С. 251-256.
53. Ткаліч Т. І. Кадровий потенціал менеджменту освіти: проблеми формування, використання і управління / Т. І. Ткаліч // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2007. – № 3. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2007\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2007_3_17)
54. Управління трудовим потенціалом: монографія / В. С. Пономаренко та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с.
55. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
56. Філософія управління персоналом: монографія / [Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін.] ; за ред. В. Г. Воронкової. – Запоріжжя : ЗДІА, 2005. – 472 с.
57. Філософський енциклопедичний словник / За ред. В.І. Шинкарука. – К.: Абрис, 2002. – 742 с.
58. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств / Б.І. Холод, О.М. Зборовська // Академічний огляд. – 2010. – № 1(32). – С. 48-54.
59. Хромушина Л. А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії / Л. Хромушина // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. – Острогоз : Вид-во НаУОА, червень 2022. – № 25(53). – С. 49-55.
60. Чемерис І. Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності та компетенції / І. Чемерис // Вища освіта України. – 2006. – № 2 (20). – С. 84-88.



61. Чернишова Є. Оцінювання ефективності формування кадрового потенціалу навчального закладу системи післядипломної педагогічної освіти: методологічний аспект / Є. Чернишова. – 2011. – № 5. – URL: <http://tme.uuo.edu.Ua/docs/5/27.pdf>

62. Шабатура Т. С. Теоретичні засади визначення економічного потенціалу підприємства / Т. Шабатура // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – № 1(1). – С. 26-30.

63. Шаповал О. Системний підхід до управління персоналом підприємства / О. А. Шаповал // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2019. – Т. 30(69), № 4(2). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30)(

64. Шевченко О. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / О. Шевченко // Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток. – 2017. – № 2. – URL: <http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/17216/O.%20M.%20Shevchenko%20%20Formuvannia%20ta%20efektyvnist.pdf>

65. Шехлович А. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій: Аналітичний матеріал / А. Шехлович // Львів: Ін-т міжнар. екон. дослідж.: веб-сайт. – 2014. – Жовтень. – URL: [https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a\\_1.pdf](https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf).

66. Шимановська-Діанич Л.М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами / Шимановська-Діанич Л.М. // Науковий вісник. – 2007. – № 1(21). – С. 47.

67. Шульга А. А. Соціальний захист дитинства в Україні : нормативно-правове забезпечення та сучасний стан (на прикладі Миколаївської області) = Social protection of childhood in Ukraine : legal provision and current state (on the example of Mykolaiv region) / А. А. Шульга, Н. А. Суріна // Публічне управління та регіональний розвиток = Public Administration and Regional Development :

наук. журн. – 2020. – № 8. – URL:  
<https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1571>

68. Ященко Ю. Аналіз існуючих підходів щодо визначення понять «компетентність» і «компетенція» в освіті / Ю. Ященко // Наукові записки [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки. – 2013. – Вип. 121(2). – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_p\\_2013\\_121\(2\)\\_\\_77](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2013_121(2)__77)

69. APA dictionary of psychology / Ed. G.R. VandenBos. Washington, DC, USA : American Psychological Association, 2015. – 1204 p.

70. Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. – URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/>

71. Laakso-Manninen R. Competence management and human resource development / Laakso-Manninen R., Viitala R. // Haaga-Helia University of Applied Sciences. – 2007. – 121 p.

72. Longman Dictionary of Contemporary English / Pearson Education Limited. – Edinburgh G., Harlow, Essex, England, 4th impression, 2007. – 1834 p.

73. Longman Dictionary of Contemporary English. – URL: <https://www.ldoceonline.com/dictionary>

74. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English / A. S. Hornby. – Oxford: Oxford University Press, 6th edition, 2000. – 1540 p.

75. Sienkiewicz L. Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective / Sienkiewicz L. – Warsaw, 2014. – 264 p.

76. Spencer L. Competence at Work: Model for Superior Performance / Spencer L., Spencer S. – John Wiley & Sons, New York, 1993. – 44 p.