

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-25>

УДК 37.07:005.95/96

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OF PRESCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Артюшок Вікторія Станіславівнакандидат економічних наук, доцент,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4812-1613>**Artiushok Viktoriia**Academician Stepan Demianchuk
International University of Economics and Humanities

Стаття присвячена практичним аспектам розвитку кадрового потенціалу закладу дошкільної освіти. Важливим фактором ефективної кадрової політики є якісно розроблена система кадрового менеджменту організації як один із ефективних способів формування ефективного колективу на основі принципів командної роботи. У статті досліджене поняття кадрового потенціалу, а також роль керівника закладу дошкільної освіти в умовах модернізації освіти та впровадження інноваційних методів управління персоналом. Розглянуто основні елементи системи управління персоналом, виокремлені принципи роботи сучасного керівника закладу дошкільної освіти. Детально охарактеризовані технології управління персоналом, які умовно можна поділити на адміністративні, економічні, організаційні та соціально-психологічні.

Ключові слова: потенціал, управління персоналом, кадровий потенціал, кадрова політика, заклад дошкільної освіти, система управління персоналом.

Personnel management is considered today as the basis of successful and efficient operation preschool educational institution. The PEI functioning efficiency is determined by an effective personnel policy in conditions of education modernization and a new development concept. But under the changing environment influence, there is a constant need for rapid changes in the human resources management system. It is extremely important to understand that personnel policy should provide conditions for the staff professional development. It should be noted that the personnel policy formation in preschool education has a number of features that are still insufficiently covered. The aim of the article is a thorough study modern areas of human resources development in preschool education, taking into account the today challenges. The article is devoted to the practical aspects of the preschool education human resources development. An important factor in effective personnel policy is a well-developed organization personnel management system as one of the effective ways to form an effective team based on the teamwork principles. The article examines the human resources concept as well as the role of the preschool educational institution head in the education modernization conditions and introduction the personnel management innovative methods. The main elements of the personnel management system are considered. The work principles of the preschool institution modern head are singled out. The preschool educational institution personnel management system includes a set of methods, procedures and techniques, implementing and improving which the organization provides itself with the necessary level of staff and influences its behaviours to achieve organizational goals. Personnel management technologies are described in detail, which can be divided into administrative, economic, organizational and socio-psychological. The choice of personnel management technologies is influenced by the resource's availability as well as the presence of persons ready for change among the subjects of management.

Keywords: potential, personnel management, personnel potential, personnel policy, preschool education institution, personnel management system.

Постановка проблеми. Людський фактор розглядається сьогодні більшістю фахівців як основа успішної діяльності освітньої організа-

ції. Управління персоналом забезпечується успішним кадровим менеджментом як на науковому, так і на практичному рівнях. Само-

стійність кадрових функцій і їх специфіка на даний момент оформилася в окремий напрям науки управління – управління персоналом або кадровий менеджмент.

Найважливішим фактором розвитку закладу дошкільної освіти є висока ефективність його кадрової політики, що в першу чергу визначається високим кадровим потенціалом персоналу освітньої установи. В основі даного підходу повинна бути закладена глибоко опрацьована концепція розвитку ЗДО, яка багато в чому базується на принципах побудови ефективної кадрової політики.

У сучасних умовах головною метою розробки ефективної кадрової політики є оптимальне поєднання потреб підприємства в персоналі, облік особистої участі кожного із співробітників у розвитку закладу дошкільної освіти. Вкрай важливо розуміти, що кадрова політика це не просто прийом і звільнення співробітників, а в першу чергу, планування, організація і координація діяльності персоналу, мотивація і контроль за їх ефективністю, і найголовніше – створення умов для професійного зростання і розвитку кадрів, тобто ефективна реалізація всіх управлінських функцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем, пов'язаних із формуванням ефективної кадрової політики та використання кадрового потенціалу, присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Адізес І., Балабанова Л. В., Веснін В. Р., Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Галушак О., Дафт Р. Л., Кібанов А. Я., Колот А. М., Крушельницька О. В., Палеха Ю. І., Пушкар З. М., Шканова А. М. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах сьогодення, яке швидко змінюється, постійно виникає необхідність перегляду та удосконалення кадрової політики для підвищення ефективності управління персоналом, особливо це стосується кадрового менеджменту щодо формування стратегії планування й системи управління кадровим потенціалом, мотивації, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики. Також формування кадрової політики у дошкільних закладах освіти із врахуванням особливостей їх діяльності як організаційних утворень у науковій літературі висвітлені недостатньо, що зумовлює актуальність дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Враховуючи вище викладене, можна стверджувати, що метою статті є ґрун-

товне дослідження сучасних напрямів розвитку кадрового потенціалу у дошкільних закладах освіти враховуючі виклики сучасності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якісно розроблена система кадрового менеджменту організації – це один із ефективних способів подолання дефіциту кадрів. Приймаючи молодого фахівця на роботу, роботодавець передбачає можливості розвитку спеціаліста в організації на 10 років. При цьому на адаптацію випускника ЗВО може знадобитися від кількох місяців до двох років. Існує думка, що фахівець, «вихований» самою освітньою організацією, працює краще за тих, хто прийшов «ззовні». Актуальною є необхідність реформування кадрової політики, зокрема, запровадження нових управлінських технологій у діяльності закладу дошкільної освіти щодо реалізації кадрового потенціалу.

Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*», що означає приховані можливості, потужність, силу. Велика радянська енциклопедія наводить два аспекти трактування змістового змісту поняття «потенціал»: перший полягає у його розгляді як «джерела можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь-якої задачі або досягнення певної мети», а другий – як «можливості окремої особи, суспільства, держави у певній сфері» [1, с. 315].

Поняття «потенціал» та «ресурси» не слід протиставляти. Потенціал є «узагальненою, збірною характеристикою ресурсів, прив'язаною до місця і часу» [2, с. 214].

Поняття «кадровий потенціал» відображає ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Кадровий потенціал можна визначити, як сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в цій організації та вирішують певні завдання [3, с. 41].

Під кадровим потенціалом розуміються здібності та можливості працівників матеріалізувати свої знання та вміння з метою забезпечення життєздатності та розвитку закладу дошкільної освіти. Кадровий потенціал формується інтеграцією та динамікою таких моментів та сторін життєдіяльності людини, як особисті риси; загальна працездатність; професійно-кваліфікаційні знання, уміння, досвід; творчі нахили, здатність та орієнтація особистості. Відтворення та зростання кадрового потенціалу так само, як і ступінь ефективності праці, залежить не так від будь-якого одного елемента, як від їх інтеграції, а також

їх збалансованості як для окремої людини, так і для груп працівників.

Традиційно кадрова політика на підприємстві заснована на формуванні та підготовці кадрового резерву. Націлена на це і система підвищення кваліфікації педагогів та фахівців. Сьогодні цього недостатньо. Пропонований погляд на кадрове забезпечення має принципово важливе доповнення існуючої практики та адресований керівнику дошкільної організації.

Потенціал педагогів і фахівців відображає їх особисті можливості, які закладені в людині і які можна задіяти з розрахунком на їх розширення в міру використання у невизначеній мінливій виробничій ситуації. І тоді кадровий потенціал закладу дошкільної освіти – це особисті можливості, які має персонал ЗДО, що на практиці можуть бути відтворені, задіяні, здатні до зростання відповідно до нових вимог цієї конкретної практики.

У випадку модернізації системи освіти, орієнтирами якої є доступність, якість, ефективність, відбувається зміна вимог до дошкільних освітніх установ. Пріоритетними напрямками розвитку діяльності ЗДО є підвищення якості дошкільної освіти; використання здоров'язберігаючих освітніх технологій; громадянська освіта; екологічна освіта як формування екологічно доцільної поведінки у природі; особистісний розвиток дитини дошкільного віку, здатної реалізувати себе як частина соціуму.

Важливим аспектом діяльності керівника закладу є визначення перспектив розвитку своєї установи з урахуванням соціального замовлення громадськості та чітке формулювання мети діяльності освітньої установи. Мета має бути зрозуміла та прийнята всіма учасниками педагогічного процесу. Керівник повинен враховувати індивідуальні якості учасників, їхній професійний рівень, організаторські навички, уміння, психологічну готовність до нових видів діяльності, до додаткового педагогічного навантаження – готовність до змін. Знання керівником свого колективу, його сильних та слабких сторін завжди оцінювалося високо. І хоча, керуючись нормативними документами, завідувач визначає функціональні обов'язки кожного співробітника, у житті він опирається на особисті, ділові, провідні (лідерські) чи провідні (виконавчі) риси людини.

Здійснювати управління діяльністю ЗДО означає пізнавати та виявляти закономірності, прогресивні тенденції в освітньому процесі, спрямовувати даний процес відповідно

до цих тенденцій, враховуючи об'єктивні можливості педагогів, рівень їх професійних та методичних компетентностей, а також готовність засвоювати, впроваджувати та розробляти нові сучасні практики [4].

Зміни, що відбуваються в системі дошкільної освіти, зумовлені об'єктивною потребою в змінах, що адекватні розвитку суспільства та освітньої системи в цілому. Вимоги до сучасної освіти та соціальне замовлення висувають перед освітніми установами необхідність працювати у режимі розвитку. Основним механізмом діяльності освітнього закладу, що розвивається, є пошук і освоєння нововведень, що сприяють проведенню якісних змін.

У цій ситуації особливо важливою є професійна компетентність, в основі якої лежить особистий та професійний розвиток педагогів та управлінців. Будь-які перетворення, насамперед, пов'язані з людьми, в даному випадку з педагогічними колективами. Дослідження показують, що тільки у професійно зрілому педагогічному колективі, завдяки атмосфері співробітництва та взаєморозуміння, створюються умови для ефективної діяльності кожного з його членів, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг [5].

Система управління персоналом закладу дошкільної освіти включає в себе набір методів, процедур і прийомів, реалізуючи і вдосконалюючи які організація забезпечує себе персоналом необхідного рівня та впливає на його поведінку задля досягнення організаційних цілей. Основною метою управління персоналом є забезпечення поточної та перспективної діяльності організації ефективно працюючими працівниками у потрібній кількості.

До основних завдань управління персоналом дошкільного закладу освіти належить адміністративно-облікова підтримка, кадрове планування та підбір персоналу, розробка систем оплати праці та додаткові пільги, навчання та розвиток персоналу, атестація та оцінка персоналу, формування сприятливого клімату у створенні, стратегічне управління та розвиток організації.

Система управління персоналом може включати [6, с. 11] планування організаційної структури управління, штатного розпису та кадрової політики, підбір персоналу на вакантні посади, ведення адміністративного документообігу з персоналу, атестацію персоналу, розвиток персоналу, облік трудових відносин, облік умов праці, мотивацію персоналу, правове забезпечення, інформаційне забезпечення та багато іншого.

Принципи роботи з персоналом – це основні вихідні положення теорії управління, застосування яких дозволяє здійснити ефективно управління ЗДО та досягати результатів з мінімальними витратами ресурсів. Загальні принципи роботи з персоналом у ЗДО включають в себе ряд елементів [7, с. 13].

1. Дисциплінованість – всі співробітники закладу дошкільної освіти зобов'язані дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку.

2. Колегіальність – апарат адміністрації в особі завідувача дитячого закладу, завідувача господарством, методиста та старшої медсестри (тобто представники від кожного функціонального підрозділу) беруть участь у розробці найважливіших рішень разом, і ці рішення завжди мають бути спрямовані на благо дітей та співробітників установи.

3. Справедлива винагорода – щомісячне преміювання працівників здійснюється за результатами їхньої роботи.

4. Ротація – тимчасове вибуття окремих співробітників ніяк не позначається на ефективності виховного процесу дошкільного закладу в цілому, даний принцип реалізується через взаємозамінність співробітників ЗДО (наприклад, помічник вихователя (няня) може замінити вихователя).

5. Корпоративність – в установі спільні інтереси працівників (виховання дітей, створення комфортних умов їх перебування у стінах дитсадка тощо). Загальна корпоративність дає змогу досягти мети управління дошкільною установою.

6. Соціально-економічна ефективність. У сучасних умовах кадрова політика ЗДО повинна базуватись на даному принципі, який передбачає органічну єдність цілей адміністрації та персоналу, що відображається в концепції соціального партнерства.

Залежно від того, які засоби використовуються для досягнення управлінської мети, технології управління персоналом можуть включати в себе чотири групи [8, с. 69].

Адміністративні технології, що базуються на юридично закріплених нормах, правилах та стандартах та основу яких складає законодавча база: Конституція України, Кодекс законів про працю, інструкції та правила, внутрішні локальні нормативні акти. Суттю адміністративних методів є уніфікація співробітників організації, подолання суб'єктивного підходу в оцінці їх дій та при прийнятті управлінських рішень. Проблеми використання адміністративних технологій у ЗДО пов'язані з тим, що практично неможливо

знайти систему норм, що повністю і несуперечливо трактують конкретні обставини. Саме тому адміністративні методи мають бути підкріплені системою обліку (фіксації) конкретних незаперечних фактів (спізнень та відсутності працівника на робочому місці, недотримання термінів виконання завдань, вирішення важкого завдання, прийняття на себе відповідальності за екстремальних обставин тощо). Технології зводяться до створення документів, що фіксують факти, і є особливою системою формального опису діяльності співробітників ДНЗ.

Економічні технології пов'язані з використанням у якості засобу управління економічної вигоди. Економічні технології можуть бути сформовані як система санкцій, система стимулювання, система заохочення, система винагороди. Ці заходи застосовуються не тільки з метою управління ЗДО, але і з метою формування нових відносин між підрозділами організації. Введення економічної парадигми в практику управління персоналом активізує увагу до персоналу як капіталу організації та дозволяє кожного співробітника розглядати як носія внутрішньоорганізаційного капіталу.

Організаційні технології пов'язані з використанням ресурсів, що перебувають у розпорядженні організації для управління персоналом. Як основні ресурси організації виступають просторові ресурси – площі, на яких відбувається діяльність співробітників; часові ресурси – обсяг часу, протягом якого працівники зобов'язані виконувати роботу; методи організації діяльності співробітників; методи організації взаємодії співробітників. Організаційні технології пов'язані з описом бізнес-процесів, впорядкування цих процесів і підвищення їх ефективності за рахунок нових технологій управління персоналом ЗДО (наприклад, гнучкий робочий графік, система постійно діючих семінарів, оп-ліне комунікація і т.д.).

Соціально-психологічні технології найефективніше використовуються в організаціях даного типу, оскільки механізм, що лежить у їх основі, формується з появою самого персоналу. Таким механізмом є людські відносини. Упорядкування відносин, їх структурування відповідно до цілей організації, стає предметом застосування соціально-психологічних технологій. Вони покликані поєднати формальні та неформальні способи оцінки людьми один одного, затвердити та підтримати статус співробітників як усередині організації, так і за її межами. У результаті використання соціально-психологічних технологій, як механізмів управління, починають на перший план виступати такі важливі, але важко помітні,

феномени як лояльність, вірність, гордість. Соціально-психологічні технології формують стан кадрового потенціалу організації, що саме по собі може стати як конкурентною перевагою, так і брендом ЗДО.

Таким чином, конкретна технологія управління персоналом у дошкільній освітній установі може містити риси багатьох з перерахованих вище технологій. Найголовніше при їх виборі розуміти, які засоби має організація і хто з суб'єктів управління готовий до активної діяльності в рамках передбачуваної технології та основних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність ЗДО.

Висновки. Підвищення якості дошкільної освіти перебуває у прямій залежності від кадрів. Відсутність суттєвих заходів щодо соціального захисту кадрового потенціалу системи дошкільної освіти призвела до відтоку найбільш кваліфікованих педагогів із дошкільних установ до інших сфер діяльності. Важливо, що у сучасних умовах реформування освіти радикально змінюється статус педагога, його освітні функції, відповідно змінюються вимоги до його професійно-педагогічної компетентності, рівня його професіоналізму.

На даний момент ми відзначаємо, що заклади дошкільної освіти у сучасній системі

виховання та розвитку дітей дошкільного віку потребують педагогів творчих, компетентних, здатних до розвитку умінь та мобілізації свого особистого потенціалу. У зв'язку з підвищенням вимог до якості дошкільної освіти змінюється методична робота з кадрами, характер якої залежить від професійної зрілості кожного співробітника. В умовах оновлення змісту освіти зросла потреба в педагогу, здатному модернізувати зміст своєї діяльності у вигляді критичного, творчого її оновлення та застосування досягнень науки та передового педагогічного досвіду.

Сказане вище означає, що підібрати персонал для нового освітнього закладу, сформувати команду однодумців та створити умови для професійного зростання та самовдосконалення кожного члена колективу, та ще й за умов нестачі педагогічних кадрів дуже складно. Водночас при формуванні нового колективу дуже важливо приділити належну увагу добору як педагогів, так і допоміжного персоналу. Оскільки дошкільний навчальний заклад – це, певною мірою, обмежений простір, колектив більшу частину робочого часу спілкується лише з дітьми своєї групи, їхніми батьками та колегами, то модель взаємодії всередині колективу буде специфічною та своєрідною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Большая Советская Энциклопедия / под. ред. Б.А. Введенский. Т. 34.
2. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики. Москва : Мысль, 1981. 352 с.
3. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2008. 174 с.
4. Немченко С.Г., Крижко В.В., Шумілова І.Ф., Старокожко О.М., Голік О.Б. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2020. 603 с.
5. Крутії К.Л. Проблеми запровадження моніторингу дошкільної освіти та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Педагогічні науки.* 2015. Вип. 2(2). С. 67–70.
6. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Дудукало Г.О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ, 2015. 231 с.
7. Серьогін С.М., Бородин Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
8. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/teknologhii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення: 15.02.2022).

REFERENCES:

1. Vvedenskyi, B.A. (Ed.) (1958) *Bolshaia Sovetskaia Entsiklopediya* [Great Soviet Encyclopedia], vol. 1-51, t. 34. Moscow. (in Russian)
2. Abalkyn, L.Y. (1981) *Dyalektyka sotsyalystycheskoj ekonomyky* [Dialectics of the socialist economy]. Moscow: Mysl. (in Russian)
3. Bilorus, T.V. (2008) *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidprijemstva* [Strategic management of enterprise human resources]. Irpin: Nats. akad. DPS Ukrainy. (in Ukrainian)

4. Nemchenko, S.H., Kryzhko, V.V., Shumilova, I.F., Starokozhko, O.M. & Holik, O.B. (2020) *Upravlinnia zakladom osvity* [Educational institution management] (2nd. ed.). Berdiansk: BDPU. (in Ukrainian)
5. Krutii, K. L. (2015) Problemy zaprovadzhennia monitorynhu doshkilnoi osvity ta shliakhy yikh vyrishennia [Problems of introduction of monitoring of preschool education and ways of their decision]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Pedagogichni nauky», 2(2)*. (in Ukrainian)
6. Dovhan, L.Ye., Mokhonko, H.A. & Dudukalo H.O. (2015) *Efektivnist upravlinnia personalom pidpriemstv: diahnostyka ta mekhanizm zabezpechennia* [Efficiency of enterprise personnel management: diagnostics and support mechanism]. Kyiv. (in Ukrainian)
7. Serohin, S.M., Borodin, Ye.I., Komarova, K.V., Lypovska, N.A. & Tarasenko, T.M. (2019) *Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady* [Personnel management in public authorities]. Dnipro: DRIDU NADU. (in Ukrainian)
8. Havrysh, O.A., Dovhan, L.Ye., Kreidych, I.M. & Semenchenko, N.V. *Tekhnolohii upravlinnia personalom* [Personnel management technologies]. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho». Retrieved from: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalom.pdf (in Ukrainian)