



гуманитарных, так и технологических проблем, возникающих в ходе исследования и освоения Арктики, влечет поиск критериев формирования современного образа технического специалиста.

#### Abstract

*Key words: crosscultural communication, professional multilanguage culture, professional competences.*

*At the most fundamental level, professional language skills proficiency constitutes a foundation for developing intercultural competence of engineering students.*

*NArFU named after M.V. Lomonosov undergraduates as well as postgraduates constantly have to update their crosscultural communication knowledge, skills and professional competences according to new requirements of the local industries and business connected with the Arctic development. Professional multilanguage culture awareness is an integral part of the NAFU language courses. This is linked to specific work places, professional contexts, the implicit culturally determined elements such as traditions, beliefs, rules, norms, professional culture concepts etc.*

#### References:

1. Korhonen. K. Intercultural competence as part of professional qualifications: A training experiment with bachelor of engineering students. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2002. - 227 p.
2. Demidovskaya A.E. Implementing modern engineering training ideas into the English language educational process // 21 century: fundamental science and technology V: Proceedings of the Conference. North Charleston, 01-02.12.2014 г. - North Charleston, SC, USA: Create Space, 2014. - Pp. 60-63.
3. Demidovskaya A.E., Elukova Zh.A. ESP modern aspects: The Arctic as a territory of international cross-disciplinary dialogue // 21 century: fundamental science and technology XII: Proceedings of the Conference. North Charleston, 24-25.04.2017. - North Charleston, SC, USA: Create Space, 2017. - Pp. 112-114.
4. Elukova Zh. NArFU named after M. V. Lomonosov as the connecting link in the Northern-Russian knowledge transfer system // Transfer znanij v nauke, obrazovanii i biznese: puti vzaimodejstvija Rossii i Germanii. /Otv. red. L.Ju. Shipicyna. Arhangel'sk: Press-Print, 2015. P. 188-192.

Статья отправлена: 06.11. 2017 г.

© Демидовская А.Е., Елукова Ж.А.

**ЦИТ: ua317-053 DOI: 10.21893/2415-7538.2017-07-2-053**

**УДК 377.091.12 : 005**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ  
ПТНЗ У ПРОЦЕСІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО  
ПЕРСОНАЛА ПТУЗ В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
IMPROVING MANAGEMENT OF THE PEDAGOGICAL STAFF OF  
VOCATIONAL AND TECHNICAL INSTITUTIONS IN THE PROCESS OF  
LABOUR ACTIVITY**

*кандидат педагогічних наук, доцент Одайський С. І., / Одайский С. И., / Odaysky S.I.*

*ORCID: 0000-0002-9217-0204*

*директор Чернівецького вищого професійного училища радіоелектроніки,  
м. Чернівці*

*Розглядається проблема удосконалення менеджменту педагогічного*



персоналу ПТНЗ; розкриваються завдання, принципи, організаційні форми, зміст та механізми реалізації управління персоналом; доводиться необхідність активізації стратегії і політики менеджменту персоналу ПТНЗ. Виокремлено ролі та функції керівника, визначено риси діяльності ефективного керівника, класифіковано якості особистості керівника ПТНЗ. Визначено основні напрями інноваційного розвитку ПТНЗ з урахуванням регіональних умов діяльності та потреб економіки.

**Ключові слова:** менеджмент педагогічного персоналу ПТНЗ, стратегія і політика менеджменту персоналу ПТНЗ, механізм реалізації менеджменту персоналу ПТНЗ, функції керівника, риси діяльності ефективного керівника, чинники ефективності трудової діяльності педагогічного персоналу ПТНЗ.

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний підхід до людини-професіонала як до найважливішої національної цінності обумовлений глобальними світовими процесами в економіці та соціально-культурній сфері, які призводять до кардинального перерозподілу інтелектуальних ресурсів і взаємодії за допомогою сучасних інформаційних технологій. У цьому сенсі стратегічною метою державної кадрової політики є створення кадрового потенціалу України як найважливішого інтелектуального й професійного ресурсу українського суспільства, що забезпечує збереження його цілісності і високих темпів соціально-економічного розвитку, зростанні конкурентоспроможності в національному та міжнародному розподілі праці.

Визначаючи місце професійно-технічної освіти (далі – ПТО) в сьогоденному житті, ми виходимо з того, що розвиток освітньої сфери у зв'язку з технологічним та знаннєвим прогресом стає важливішим пріоритетом кожної держави, яка прагне до економічного зростання і підвищення добробуту населення (Я. Тінберген, Р. Солод, Дж. Робінсон, Р. Харрод, Дж. Хікс).

Цілком очевидною постає потреба в забезпеченні системи ПТО висококваліфікованими педагогічними працівниками, здатними не тільки використовувати здобуті знання, інноваційне мислення, навички та досвід у процесі підготовки конкурентоздатних робітничих кадрів, але й постійно розвиватися й оновлюватися, долаючи одноманітність повсякденної праці, бар'єри і стереотипи професійної діяльності. В цих умовах великого значення набуває необхідність забезпечення свідомого і цілеспрямованого управлінського впливу на вдосконалення педагогічного персоналу ПТНЗ як суб'єкта професійної діяльності, а також з'ясування специфіки організаційних форм, змісту і технологій управління персоналом з урахуванням сучасних вимог до керівника-лідера в системі ПТО.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У дослідженнях М. Альберта, В. Афанасьєва, О. Боднар, Л. Даниленко, Р. Дафта, Г. Єльнікової, В. Зверєвої, Л. Калініної, О. Ковальова, О. Мармази, В. Маслова, М. Мескона, Ф. Тейлора, Ф. Хедоурі, Є. Хрикова, Р. Шакурова, Т. Шамової розкрито основні аспекти управління та проаналізовано його структурні елементи. Питання розробки теорії та практики управління персоналом висвітлені Г. Беккером, В. Весніним, М. Виноградським, В. Данюком, Г. Дмитренком, П. Друкером, Дж. Кейнсом, С. Ніколаєнком, П. Третьяковим, Ф. Хмілем, Г. Щокіним.



Психологічні аспекти управління персоналом досліджували Л. Карамушка, В. Лозниця, Р. Немов, В. Розанова, О. Урбанович. Теоретичний аналіз процесу адаптації особистості до навчання та нових умов життєдіяльності представлено у працях Б. Ананьєва, Д. Андрєєвої, Г. Балла, О. Галуса, М. Дьяченка, І. Карцева, Е. Майєра, А. Петровського, В. Семиченко. Різні аспекти професійної підготовки й підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів висвітлено в публікаціях Н. Бібік, Б. Гершунського, Н. Клокар, С. Крисяка, М. Лапенка, В. Мельник, В. Олійника, О. Орлова, В. Пікельної, Н. Протасової, Т. Сорочан, Т. Суценко, Г. Федорова, А. Чміля, В. Яковця.

Формуванню готовності до професійної діяльності майбутніх викладачів приділили увагу Е. Білорибкіна, Р. Гейзерська, В. Гриньов, С. Доценко, Д. Коломієць, Д. Тхоржевський, В. Шафранський, О. Шупта. Наукові підходи до аналізу професійної діяльності розробляють К. Абдульханова-Славська, О. Бандурка, Є. Климов, Б. Ломов, С. Максименко, Н. Чепелева, В. Шадриков.

**Мета статті:** висвітлити діяльнісні аспекти менеджменту персоналу; розкрити завдання, принципи, зміст та механізми управління персоналом; дослідити чинники впливу на трудову діяльність педагогічного персоналу ПТНЗ в умовах фундаментальних змін в економіці та соціумі; виявити професійно важливі якості, функціональні можливості педагогічного персоналу ПТНЗ; з'ясувати причини, які зумовлюють необхідність активізації стратегії і політики менеджменту педагогічного персоналу ПТНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі дослідження ми приділили особливу увагу визначенню, прийнятого XX сесією Генеральної конференції ЮНЕСКО, що освіта – це процес і результат удосконалення здібностей і поведінки особистості, внаслідок чого вона досягає соціальної зрілості та індивідуального зростання.

Водночас освіта – це духовне обличчя людини, яке формується під впливом сукупності загальнолюдських та професійних знань, технологій їх використання в суспільній практиці у процесі виховання й самовиховання.

Під впливом трьох революційних перехідних періодів (індустріалізації, промислової НТР та комп'ютерної НТР) визначальне місце в інтелектуалізації матеріального й духовного виробництва посідає професійна підготовка й професійна діяльність.

За такого підходу в економічній теорії 80-х рр. XX ст. (Г. Беккер, П. Друкер, Е. Тоффлер) з'явилась додаткова змінна – людський капітал, тобто обсяг наукових знань і практичного досвіду, накопичених у процесі навчання і безпосередньої виробничої діяльності. На цій основі, розробляючи моделі економічного зростання, вчені доводять, що інвестиції в людський капітал забезпечують його власнику в майбутньому отримання більш високого прибутку, а суспільству – значний економічний і соціальний ефект [6, с. 72].

Ураховуючи даний аспект проблеми, зазначимо, що важливою сферою діяльності ПТНЗ є менеджмент персоналу, який розглядається нами як: *комплексний інтегрований процес управління трудовим колективом навчального.*

У зв'язку з цим зростає нагальна потреба у формуванні творчих здібностей



сучасних менеджерів – лідерів освітньої сфери на основі оволодіння науковими й практичними знаннями та управлінським мистецтвом. У теоретичному аспекті управлінське мистецтво керівника-лідера розглядається вченими як: наукова категорія сучасного менеджменту; специфічний вид практичної діяльності, що базується на професійних і лідерських вміннях і навичках; процес творчого пізнання, осмислення й перетворення освітньо-професійного середовища [4, с. 65].

Здійснення цього процесу в умовах зростаючої ролі особистості працівника вимагає від керівника знання його мотиваційних установок, цінностей, творчого потенціалу, професійного рівня, що безпосередньо впливає на результативність діяльності навчального закладу. З іншого боку, нові умови професійної діяльності педагогічного персоналу ПТЗН вимагають від адміністрації ефективно використовувати цей найважливіший виробничий ресурс на основі розроблення й реалізації виваженої стратегії та політики менеджменту персоналу, через які реалізуються цілі і завдання закладу.

Під стратегією та політикою менеджменту персоналу ми розуміємо систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні задачі, напрями роботи з персоналом, форми й методи діяльності. Вони цілеспрямовано розробляються вищим керівництвом, кадровою службою, профспівковою та громадськими організаціями з урахуванням загальних та специфічних вимог щодо діяльності педагогічних працівників у системі ПТО, і є з'єднувальним елементом, що об'єднує цілі і завдання діяльності закладу з оперативною кадровою роботою [1, с. 104–105].

Виходячи з вищезазначеного, завданнями вдосконалення менеджменту педагогічного персоналу ПТЗН є:

- забезпечити ефективну діяльність навчального закладу та позитивні результати праці кожного працівника;
- удосконалити соціально-психологічні аспекти трудової діяльності та управління персоналом у процесі практичної діяльності;
- створити умови щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку освітніх послуг;
- удосконалити методи управління та оцінювання діяльності персоналу;
- розробити та реалізувати систему мотивації та стимулювання праці персоналу, враховуючи сучасні підходи до кадрового менеджменту;
- створити гнучку систему відбору, розстановки, атестації, використання та звільнення персоналу;
- розробити штатний розпис, правила внутрішнього трудового розпорядку та взаємовідносин, робочі графіки, адаптовані до нових умов діяльності ПТЗН;
- покращити взаємодію й співробітництво структурних підрозділів та забезпечити належний морально-психологічний клімат у трудовому колективі;
- сприяти розвитку навчання, підвищення кваліфікації та просування по службі працівників, їхнього прагнення до високопродуктивної праці;
- створити атмосферу командної роботи, за якої всі працівники повинні зацікавлено виступати з пропозиціями та прагнути до їх впровадження;
- забезпечити умови реалізації передбачених трудовим законодавством





прав і обов'язків персоналу, а також усвідомлення ними тих правил і норм, які складають основу кадрових заходів, що регулюють соціально-трудові відносини в колективі;

- здійснювати раціональну кадрову політику на основі кількісного і якісного аналізу складу персоналу, потреби в педагогічних кадрах на середньостроковий та довгостроковий період діяльності ПТНЗ;

- розробити й впровадити гнучку кадрову програму з урахуванням діагностики персоналу та кадрової ситуації в цілому, а також перспективи розвитку ринку праці в системі ПТО;

- організувати роботу з кадровим резервом щодо службово-професійного просування педагогічних працівників у системі ПТО;

- здійснити нормативно-методичне, інформаційне та технічне забезпечення управління персоналом, проведення консультацій, співбесід, розробку й реалізацію рекомендацій з розвитку форм та методів управління персоналом.

До загальних принципів менеджменту педагогічного персоналу ПТНЗ віднесено:

- *науковість* (використання сучасних наукових розроблень у сфері управління персоналом);

- *комплексність та системність* (охоплення всіх сфер роботи з персоналом та врахування взаємозв'язку й взаємозалежності окремих її складових);

- *послідовність і активність* (у напрямі пошуку й залучення кваліфікованих педагогічних працівників, їхнього подальшого професійного розвитку в системі ПТО, надання можливості кар'єри);

- *рівність і справедливість* (повага до особистості, врахування інтересів персоналу, об'єктивна оцінка результатів діяльності);

- *моральність* (переконання, норми, цінності, організаційна культура).

Саме тому, враховуючи думку вчених, менеджмент педагогічного персоналу ПТНЗ має підпорядкуватися цілям, завданням, особливостям і масштабам діяльності закладу, специфіці регіону, враховувати індивідуальний підхід до кожного зі своїх працівників та значимість ролі людського фактору, орієнтуватися переважно на забезпечення стратегії функціонування і розвитку закладу в нових соціально-економічних умовах [3].

Звідси виникає необхідність активізації стратегії і політики менеджменту персоналу ПТНЗ, яка пояснюється значною кількістю причин. До них віднесемо:

- здійснення реформаційних процесів в економіці, політиці та соціальній сфері;

- обмеження економічних та природних ресурсів;

- загальну нестабільність на ринку праці та освітніх послуг;

- врахування об'єктивних і суб'єктивних факторів впливу на професійну діяльність педагогічного персоналу;

- виконання державних стандартів підготовки кваліфікованих робітників;

- забезпечення децентралізації ієрархічної структури управління ПТНЗ;

- стимулювання ініціативи та виконавської дисципліни працівників;



- поширення горизонтальних зв'язків в діяльності персоналу, налагодження співробітництва, партнерських стосунків, відповідальності й довіри;

- створення сприятливих умов праці, оцінювання персоналу, підготовки та підвищення професійної кваліфікації у системі післядипломної освіти;

- розроблення нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо);

- створення сучасної інформаційно-комунікаційної системи на основі застосування ЕОМ, впровадження сучасних інформаційних технологій, засобів управлінського зв'язку й комунікацій, методів моделювання, економіко-математичних методів з метою ефективного вирішення кадрових питань ПТНЗ.

Для розв'язання поставлених завдань значне місце в питаннях удосконалення управління педагогічним персоналом ПТНЗ, на нашу думку, має відводитися формуванню команди працівників як єдиного організму, який здатний ефективно об'єднувати трудові зусилля, гнучко реагувати на зміни робочих ситуацій та оточуючого середовища в цілому [7].

У командному управлінні персоналом нами враховуються такі фактори, як:

1) здібності працівників (аналітичні, інтелектуальні, творчі, практичні, комунікативні);

2) психологічна сумісність;

3) узгоджене бачення організаційних задач і розподілу відповідальності для їх успішного вирішення;

4) максимальне включення кожного співробітника в робочий процес з урахуванням професійних, ділових та особистих якостей;

5) володіння співробітниками відпрацьованими процедурами комунікаційної взаємодії в ході досягнення поставлених цілей;

6) створення умов щодо забезпечення спільного вироблення рішень, генерації нових ідей, вибору оптимальних способів вирішення проблем;

7) підбір команди, розподіл ролей між членами команди з урахуванням здібностей, індивідуальних можливостей, рівня професійної підготовки, досвіду, творчого потенціалу.

Такий підхід, як показує практика та накопичений досвід, формує дієвий спосіб взаємодії людей в закладі, який дозволяє ефективно використовувати їхній інтелектуальний, енергійний, творчий потенціал, розвивати власні здібності та плідно реалізувати їх у практичній діяльності, встановлювати контакти й налагоджувати взаємозв'язки, долаючи перешкоди та орієнтуючись на успіх, лідерство, стійкість до зовнішніх впливів.

На цій основі механізм реалізації менеджменту персоналу ПТНЗ в процесі трудової діяльності розглядається нами як: *система планів, норм, нормативів, правил, традицій, процедур та комплекс організаційних, адміністративних, соціальних, педагогічних, економічних та інших заходів, спрямованих безпосередньо на підбір педагогічних кадрів, їхнє розміщення, використання, навчання, мотивацію, підвищення кваліфікації, розвиток та службове просування.*



У цьому процесі керівникові доводиться виконувати різні ролі та відповідні функції. Ми підтримуємо думку Г Мінцберга, який розглядає роль керівника стосовно управління персоналом як набір певних поведінкових правил, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді.

Вчений виділив десять управлінських ролей, які реалізуються у сферах прийняття рішень, інформаційного обміну та міжособистісних стосунків (кн. «Природа управленческого труда», 1973). У цьому процесі визначальна роль керівника впливає з того, що він наділений повноваженнями приймати рішення та координувати діяльність персоналу.

При цьому важливим в діяльності керівника є те, що в управлінні персоналом тісно переплітаються його функції як: *адміністратора, організатора, спеціаліста, інформаційного центру, вихователя.*

Так, у ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування навчального закладу, розробляючи й реалізуючи політику управління персоналом (комплектування штатів, навчання, розстановка й переміщення кадрів).

Виконуючи функцію організатора, керівник створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням й практичною діяльністю. Для цього керівник повинен чітко розуміти цілі діяльності, уміти визначати найсуттєвіші в даному періоді завдання, оцінити передумови, ресурси й методи їх вирішення в найближчій перспективі.

Як спеціаліст, керівник має бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями, навичками й досвідом практичної роботи у системі ПТО, оскільки важливими функціями його діяльності є грамотна постановка завдань, прийняття рішень, компетентний аналіз та ефективний контроль за їх виконанням у навчально-виробничому та навчально-виховному процесах із залученням педагогічного персоналу ПТНЗ.

Функція керівника як споживача, генератора й передавача інформації ґрунтується на широких комунікативних зв'язках його з зовнішнім і внутрішнім середовищем діяльності ПТНЗ. Завдяки цим зв'язкам він приймає інформацію від її розповсюджувачів, експертів та підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і власного персоналу.

Виховна функція керівника є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми та спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості й колективу в цілому. Для цього необхідно, щоб керівник умів впливати на підлеглих по можливості не силою наказу, а переконанням, а також, щоб прийняті ним рішення стосовно результатів діяльності передбачали виховні наслідки.

Підкреслимо, що в такому контексті інструментами виховання є позитивні результати діяльності закладу, якщо вони справедливо пов'язуються з оцінкою трудового внеску кожного працівника, сприяють зростанню його матеріального добробуту й самоутвердженню в колективі. При цьому все більшого значення набувають уміння керівника створювати в колективі таку морально-психологічну атмосферу, яка стимулювала б ефективну діяльність працівників і блокувала небажані процеси, зокрема такі, що спричиняють непорозуміння або



конфлікти [2].

Разом з тим, у взаємовідносинах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет як форма загальноновизнаного неформального (формального) впливу його на підлеглих, що базується на владі, знаннях, моральних якостях, досвіді.

Відтак, джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж. При цьому керівнику слід враховувати, що, доповнюючи один одного, вони створюють організаційні, психологічні, мотиваційні передумови для формування творчого колективу та нормального функціонування закладу.

Слід також додати, що реальною умовою створення авторитету керівника є правильний стиль його спілкування з підлеглими й колегами, який викликає доброзичливу реакцію людей на атрибути соціального статусу: необхідність виконання посадово-функціональних обов'язків знаходить розуміння, методи діяльності – схвалення, а особистісні якості – повагу. У цьому випадку можна вважати, що керівник є одночасно формальним лідером і лідером колективу, який користується службовим і особистим авторитетом та має всі необхідні умови для здійснення влади у процесі управління персоналом ПТНЗ.

У зазначеному контексті важливим є розвивати такі риси діяльності ефективного керівника, як:

- формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- делегування значної частини відповідальності іншим;
- урахування вимог конкретної ситуації;
- надання підлеглим можливості для самовираження;
- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- прагнення до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність [6, с. 72].

Стає зрозумілим, що результативність діяльності керівника ПТНЗ залежить від таких факторів, як: влада, соціальний статус, особисті якості, досвід на керівній посаді, освіта в галузі педагогіки та управління й бажання працювати ефективним керівником.

Варто додати, що для досягнення успіхів в управлінні персоналом керівникові потрібні відповідні здібності, обов'язковими серед яких є такі:

- *технічні* (здатність професійно, кваліфіковано, високоякісно виконувати свої обов'язки);
- *аналітичні* (здатність ототожнювати ключові фактори ситуації, їх взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги);
- *діагностичні* (здатність визначати проблеми організації та причини їх виникнення);
- *концептуальні* (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності персоналу для досягнення поставлених цілей найефективнішими способами);





• *комунікативні* (здатність сприймати й оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе).

Існує багато класифікацій якостей, необхідних керівникові. Наведемо одну з них, яка об'єднує сім груп якостей, і є, за нашою позицією, достатньо ефективною в діяльності керівника ПТНЗ. Це:

• морально-етичні якості (особиста відповідальність за доручену справу, чесність і добросовісність, уважне ставлення до людей, принциповість, уміння сприймати критику й бути самокритичним);

• дисципліна та ставлення до праці (працелюбність, дисциплінованість);

• рівень знань (освіта, компетентність, ерудиція);

• організаційні здібності (діловитість, ініціативність, уміння працювати з підлеглими, чітко та ясно висловлювати думки, створювати команду, цілеспрямованість);

• забезпечення ефективної системи управління (уміння своєчасно приймати рішення, забезпечувати контроль за їхнім виконанням; уміння швидко орієнтуватися в ситуації та запобігати виникненню конфліктів);

• риси характеру (урівноваженість, наполегливість, комунікабельність, порядність, скромність);

• інші якості (здоров'я, стаж роботи, зовнішній імідж).

Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей. Такими якостями є:

• атракція – здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню в них у процесі спілкування позитивних емоцій;

• чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе й підлеглих, відповідальність;

• справедливість, доброзичливість і повага в стосунках з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;

• знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;

• емпатія – уміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;

• толерантність – уміння в будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;

• рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій;

• уміння мислити проблемно й перспективно, відрізняти реальні факти від суб'єктивних думок;

• високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і врівноваженість;

• уміння впливати на людей, переконувати їх і досягати взаєморозуміння [6, с. 72–73].

Отже, виходячи з психологічних аспектів управління, основою забезпечення ефективного управління педагогічним персоналом ПТНЗ,



орієнтованого на розкриття людських ресурсів, є здібність керівника позитивно впливати на працівників, їхній психічний стан, почуття, думки та вчинки. Це означає, що його вплив обґрунтований, конструктивний, а підлеглі з розумінням виконують розпорядження, позитивно сприймають конкретну ситуацію, виявляючи готовність змінювати свою поведінку та свої оцінки.

У рамках діяльності персоналу застосовується переконання як метод психологічного впливу на підлеглих, спрямований на формування в них поглядів і моральних критеріїв щодо виконання своїх обов'язків. Воно ґрунтується на використанні керівником логічних доказів й аргументованого впливу для формування в підлеглих позитивного ставлення до ситуації, а відтак, – відповідних висновків і згоди діяти колективно, відповідально і свідомо, адекватно актуальним завданням і потребам діяльності.

Керівник при цьому не повинен тиснути на підлеглих, а керуватися в психологічному впливові на них принципами доцільності, науковості, етичності, використовуючи їх як засіб впливу на внутрішні та зовнішні справи персоналу, забезпечуючи у такий спосіб свідомий вибір шляхів і засобів досягнення мети діяльності навчального закладу.

Для досягнення цілей діяльності ПТНЗ використовуються також різні способи мотивації персоналу, за допомогою яких координується робота працівників, реалізуються власні домагання виконувати її як найкраще.

Мотивація у дослідженні характеризується як процес спонування себе та інших до активної діяльності для досягнення особистих цілей і потреб, а також цілей організації. Вона нарівні зі сприйняттям, емоціями й досвідом є фундаментальним фактором поведінки людини в процесі трудової діяльності. Це вимагає від керівника створення комплексу умов для ефективної праці персоналу, що обумовлюється не тільки його потребами і мотивами, але й трудовою ситуацією, морально-ціннісними орієнтаціями особистості, поведінковими стандартами й нормами професійної діяльності [5].

З цього випливає, що трудова поведінка відіграє суттєву роль як виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Найбільш загальними критеріями оцінки персоналу ПТНЗ є такі показники трудової поведінки працівника: виконання взятих зобов'язань, якість роботи, самостійність у роботі, компетентність, надійність, відношення до праці, відношення до професії, дисциплінованість, прагнення до підвищення кваліфікації, взаємини з колегами, учнями, їх батьками та іншими суб'єктами освітньо-професійних послуг.

Як уже зазначалося вище, у процесі праці формуються морально-ціннісні орієнтації особистості, які є результатом відображення у свідомості працівника конкретної трудової ситуації. На основі сформованих у колективі цінностей виникають або спеціально встановлюються правила, стандарти трудової поведінки, групові норми. Стає очевидним, що цінність праці полягає як у її самостійному значенні для розвитку особистості, реалізації її творчого потенціалу, самовираження й самоутвердження, так і в тому, що вона є способом задоволення потреб у різних благах, які водночас є своєрідними цінностями для працівника й спонукають його до прийняття рішення діяти



певним чином у конкретній ситуації, нести відповідальність за його результати, виходячи з мети та завдань діяльності ПТНЗ.

Практичне використання розглянутих соціально-психологічних засад управління педагогічним персоналом ПТНЗ має здійснюватися керівником з урахуванням: індивідуально-психологічних властивостей особистості працівника; індивідуальних потреб працівника, їх динаміки та структури; впливу конкретної ситуації на трудову поведінку працівника; відмінностей сприйняття соціальної реальності працівниками; ефективного використання професійного потенціалу працівника на рівні закладу з урахуванням суб'єктивних і об'єктивних стимулів.

Звідси стає зрозумілим, що за своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку та дії людей, спрямовуючи й мотивуючи їх на досягнення особистих і спільних цілей, виходячи зі знання психології людини, її специфічних рис та індивідуальних особливостей, оцінки професійних знань, умінь, навичок.

Виходячи з цього, регулювання трудової діяльності персоналу є важливим аспектом управлінської праці керівника, потребує великих витрат на нормування, планування, розстановку, переміщення, мотивацію, координацію персоналу в системі кадрового менеджменту з метою забезпечення висококваліфікованого вирішення мети виробничих завдань [8, с. 20–22]. Її ефективність залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників.

Основні чинники ефективності трудової діяльності педагогічного персоналу ПТНЗ представлено схематично (рис. 1).



**Рис.1. Основні чинники ефективності трудової діяльності персоналу ПТНЗ**

Згідно зі схемою, за своєю структурою трудова діяльність педагогічного персоналу ПТНЗ – це системно організований процес забезпечення й підтримки високоєфективної праці кожного окремого працівника й трудового колективу в цілому, який складається з двох груп чинників [3, с. 266–267].

Перша група охоплює підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу, без чого взагалі



неможлива нормальна робота будь-якого структурного підрозділу, а про якийсь рівень ефективності немає й мови. Друга має регламентуючий характер та спрямована на підтримання встановленого порядку діяльності, виконання посадових інструкцій, штатного розкладу, які обумовлюють організаційно-правовий статус працівників, визначають їхні конкретні завдання, обов'язки та права, повноваження, відповідальність щодо виконання плану роботи ПТНЗ на навчальний рік, робочих навчальних планів за напрямками діяльності, розкладу занять, календарних графіків масових заходів тощо.

Наразі, для цього необхідно: створити умови для ефективної трудової діяльності персоналу; використовувати активні форми і методи управлінського впливу; формувати сумлінне ставлення до праці; підтримувати і регулювати встановлений режим діяльності; створити сприятливий психологічний мікроклімат; підвищити матеріальну зацікавленість працівників; забезпечити неперервний розвиток персоналу; включити до плану роботи закладу проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їхньої здатності вносити вклад у спільну діяльність.

На наш погляд, реалізація представленої схеми забезпечує цілеспрямований вплив на діяльність педагогічних працівників, підвищує мотивацію до праці, сприяє зростанню професійного рівня, посилює взаємодію й співробітництво між керівником та підлеглими, формує трудову поведінку людей та сприяє досягненню поставлених цілей у конкретних умовах функціонування ПТНЗ і максимальних результатів у роботі колективу.

**Висновки.** На рівні узагальнення матеріалів дослідження зазначимо, що основними напрямками вдосконалення менеджменту педагогічного персоналу ПТНЗ у процесі трудової діяльності є такі: створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадження гнучкої системи післядипломної освіти працівників; організація трудової адаптації персоналу до змін; професійно-кваліфікаційне просування працівників для реалізації власних цілей і цілей управління; забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівників, їхнього професійного потенціалу, творчого підходу до справи; впровадження у практику нововведень, щоб у такий спосіб підвищити гнучкість навчального закладу до зовнішніх впливів та його конкурентоспроможність в ринкових умовах розвитку ПТО.

### Список використаних джерел та літератури

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристь, 1998. – 496 с.
2. Лозниця В. Психологія менеджменту. Теорія і практика / В. Лозниця. – Київ : Екс ОБ, 2000. – 245 с.
3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Нагаєв В. Мистецтво управлінської діяльності і лідерства / В. Нагаєв // Персонал. – 2007. – № 7. – С. 65–70.
5. Урбанович А. А. Психологія управління : учеб. пособ. /





А. А. Урбанович. – Мн. : Харвест, 2001. – 640 с.

6. Федулова Л. Стратегія управління інтелектуальною власністю в умовах інноваційної економіки / Л. Федулова // Персонал. – 2006. – № 11. – С. 72–79.

7. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

8. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : Учебник / Г. В. Щекин; 5-е изд.; стереотип. – К. : МАУП, 2004. 280 с.

**Аннотация.** Рассматривается проблема усовершенствования менеджмента педагогического персонала ПТУЗ; раскрываются задачи, принципы, организационные формы, содержание и механизмы реализации управления персоналом; доказывается необходимость активизации стратегии и политики менеджмента персонала ПТУЗ. Выделены роли и функции руководителя, определены черты деятельности эффективного руководителя, классифицированы качества личности руководителя ПТУЗ. Определены основные направления инновационного развития ПТУЗ с учетом региональных условий деятельности и потребностей экономики.

**Ключевые слова:** менеджмент педагогического персонала ПТУЗ, стратегия и политика менеджмента персонала ПТУЗ, механизм реализации менеджмента персонала ПТУЗ, функции руководителя, черты деятельности эффективного руководителя, факторы эффективности трудовой деятельности педагогического персонала ПТУЗ.

**Abstract.** The article discussed issues related to the study of important aspects of management of pedagogical staff of vocational and technical institutions in the process of labour activity. The tasks, principles, organizational forms, the content, directions and the mechanism of control teaching staff in the new socio-economic conditions of functioning of vocational and technical institutions are lighted by the author on the basis of the detailed analysis of literary sources and analyzed the main concepts of the identified problems.

*Proved the necessity of revitalization of the strategy and policy of personnel management of vocational schools, revealed their essence, tasks and principles of the vocational and technical education system. Clarified the tasks of team personnel management given the conditions of such activities. In the research work is paid the considerable attention to the main roles and respective functions of the head of the educational institution in the management of the teaching staff; highlighted the typical features of activities of effective leader and affecting its effectiveness factors; classified the compulsory skills and necessary qualities of the modern leader that form the foundation of effective management of personnel.*

*Having considered the socio-psychological bases of management of pedagogical staff of vocational schools are defined the structures of the effective employment of work of pedagogical workers and analyzed two groups of factors that have preparatory and prescriptive in establishing the normal operation of any structural units of vocational and technical institutions on the basis of implementation of job descriptions, staff schedule and provision of the appropriate legal status of workers on the direction of their activities.*

*In the conclusions summarized the results of a study on this stated issue.*

**Keywords:** management of vocational teaching staff, strategy and policy management staff of vocational schools, personnel management mechanism for the implementation of vocational schools, the tool head, the features of effective business leader, driver of employment vocational teaching staff

#### References

1. Vesnyn V. R. Praktycheskyi menedzhment personala. Posobyе po kadrovoi rabote [Practical personnel management. Manual for personnel work] V. R. Vesnyn. – М. : Yuryst, 1998. – 496 s.

2. Loznytsia V. Psykholohiia menedzhmentu. Teoriia i praktyka [Psychology of Management. Theory and practice] V. Loznytsia. – Kyiv : Eks OB, 2000. – 245 s.



3. Menedzhment personalu : navch. posib. [Personnel Management : tutorial] V. M. Daniuk, V. M. Petiukh, S. O. Tsymbaliuk ta in.; Za zah. red. V. M. Daniuka, V. M. Petiukha. – K. : KNEU, 2004. – 398 s.

4. Nahaiev V. Mystetstvo upravlinskoї diialnosti i liderstva [The art of leadership and management activities] / V. Nahaiev Personal. – 2007. – № 7. – S. 65–70.

5. Urbanovych A. A. Psykholohyia upravlenyia : ucheb. posob. [Psychology of management: a textbook] / A. A. Urbanovych. – Mn. : Kharvest, 2001. – 640 s.

6. Fedulova L. Stratehiia upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu v umovakh innovatsiinoi ekonomiky [The strategy of intellectual property in terms of innovation economy] / L. Fedulova // Personal. – 2006. – № 11. – S. 72–79.

7. Khmil F. I. Osnovy menedzhmentu : pidruchnyk [Fundamentals of management : tutorial] / F. I. Khmil. – K. : Akademvydav, 2003. – 608 s.

8. Shchekyn H. V. Osnovi kadrovoho menedzhmenta : Uchebnyk [Fundamentals of personnel management : tutorial] / H. V. Shchekyn; 5-e yzd.; steryotyp. – K. : MAUP, 2004. 280 s.

**ЦИТ: ua317-079 DOI: 10.21893/2415-7538.2017-07-2-079**

**УДК 004.9**

## **ПЕДАГОГІЧНА АКМЕОЛОГІЧНА СОБРІОЛОГІЯ**

**д.т.н., проф. Антонов В.М. / d.t.s., prof. Antonov V.M.**

*ORCID: 0000-0002-2248-3192*

*National technic university Ukraine “KPI”, Ukraine Academic Acmeology,  
Kiev, pr.Peremogu, 37,252056*

*Анотація. Розглядаються питання застосування інноваційних технологій, зокрема кібернетично-математичних психо- акме генетичних для підвищення якості освіти особи на основі педагогічної акмеологічної собріології.*

*Ключеві слова: акмеологія, педагогіка, собріологія, нейропедагогіка, кібернетика, генетика, освіта.*

**Вступ.** В НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» та в Українській Академії Акмеології (УАА) досліджується актуальна проблема тверезого способу життя в сім'ї та суспільстві: в родині, дитячому садку, школі, ВУЗах - на основі авторської інноваційної технології за допомогою кібернетично-математичної педагогічно - собріологічної інформаційної системи (КМАП-С-ІС). **Собріологія** – це наука про тверезість. Її мета по суті – науково обґрунтувати і розробити шляхи збереження природної тверезості, або поновити її, якщо вона була втрачена.

**Основний текст.** Автором особлива увага приділяється застосуванню матеріалів, методів та принципів такої науки, як **акме- нейропедагогіка** до вирішення проблем собріології. **Нейропедагогіка** - нова міждисциплінарна наука розвитку і виховання людини; це нові наукові теоретичні, емпіричні і практичні, дані стосовно різних *типів функціональної організації мозку* у юнаків і юнок; нові знання про *функціональний розвиток мозку* дитини і дорослого; нові стратегії експериментального дослідження активного і змістовного *відношення особи до життєдіяльності*; нові наукові програми, методики, технології роботи з людиною; нові *нейропсихологічні методи діагностики та прогнозу* психічного розвитку; нові форми *психологічної корекції* поведінки дитини і дорослого на основі творчої педагогіки для