

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ПЕДАГОГІКИ

УДК 378.091.12:005.7

<https://doi.org/10.28925/2311-2409.2024.411>

Братко М.,

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри освітології
та психолого-педагогічних наук,
Факультету педагогічної освіти
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка,
бульвар І. Шамо, 18/2, 02094 м. Київ, Україна
m.bratko@kubg.edu.ua

ORCID ID 0000-0001-7162-2841

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті представлено результати дослідження можливостей впровадження в освітню сферу інноваційної стратегії корпоративного навчання і розвитку персоналу — талант-менеджменту (talent-management). Короткий теоретичний огляд наукових джерел з досліджуваної проблеми уможливив висновок, що талант-менеджмент — це стратегія роботи з кадрами, яка зосереджена на залученні, розвитку та утриманні найкращих працівників. Вона має особливе значення для освітніх організацій, адже кваліфікація та досвід педагогів є важливим чинником якості освіти, яку отримують здобувачі освіти. На основі контент-аналізу наукових праць зроблено висновок, що реалізація концепту талант-менеджменту в освітній організації полягає у визначенні ключових компетенцій організації, створенні сприятливих умов для праці, передбаченні інвестицій у розвиток персоналу, розробку системи мотивації персоналу. На думку автора статті, реалізація талант-менеджменту сприятиме пошуку ефективних відповідей на завдання-виклики, які стоять перед освітою: подолання дефіциту навичок, покращення результатів освіти, врахування технологічного прогресу, сприяння різноманітності та інклюзії, орієнтування в нормативних змінах, виховання лідерства та планування наступництва, створення стійкого та гнучкого людського капіталу. Також зроблена спроба підтвердити теоретичні міркування автора результатами анкетування педагогічних і науково-педагогічних працівників Київського столичного університету імені Бориса Грінченка та відповідями фокус-групи освітніх менеджерів різного рівня, які здійснювали підвищення кваліфікації на базі кафедри професійної і вищої освіти Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Проведене дослідження актуалізувало необхідність дослідження інноваційних шляхів розвитку талантів у сфері освіти з урахуванням сутнісних особливостей освітньої сфери, соціальних очікувань від результатів її діяльності, вимоги до професіоналізму та компетентності сучасного педагога.

Ключові слова: інновація, корпоративне навчання, освіта, освітня організація, педагогічний персонал, розвиток персоналу, стратегія розвитку персоналу, талант-менеджмент.

© Братко М., 2024

© Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2024

Постановка проблеми. Не тільки результати наукових досліджень, але й наш власний досвід свідчить про те, що сучасний світ стрімко змінюється, потребує повсякчасного реагування на ці зміни, внесення коректив у способи організації діяльності як окремих особистостей, так і організацій, установ, підприємств, корпорацій незалежно від сфери економіки. Адекватна відповідь на соціально-політичні, культурні, економічні виклики є нагальною потребою будь-якої персоналії чи організації, якщо вони прагнуть бути актуальними на ринку товарів та послуг, особливо у кризові та трансформаційні періоди, коли потрібно діяти «тут і зараз», впевнено, швидко, професійно, зріло, припускаючись якнайменше помилок. Це правило стосується усіх без винятку, в тому числі й освітніх організацій. Розвиток технологій і ринкові механізми вносять свої корективи в управління усіма процесами у закладах освіти, в тому числі й управління персоналом. Неналежна увага до персоналу освітнього закладу, відсутність продуманих стратегій і тактик розвитку потенціалу співробітників, оптимальних механізмів оцінки, найму та збереження персоналу, найчастіше призводять не лише до управлінських помилок, але й до неуспіху організації в цілому. В сучасних умовах, які є дуже непередбачуваними, працівники з новаторським, нестандартним мисленням, розвинутим інтелектом та адекватною професійною мотивацією стають важливим стратегічним ресурсом функціонування освітньої організації. Відтак, зусилля керівництва закладу освіти важливо сфокусувати на формування організаційної культури, яка б не тільки дозволяла таким співробітникам належним чином виконувати свої обов'язки, але й успішно розвиватися, реалізуючи та вдосконалюючи свої особистісні та професійні якості. Такі характеристики притаманні «організаціям, які навчаються», в яких персонал — це цінний людський капітал, а незаперечною цінністю є безперервне навчання персоналу, наявна усвідомленість необхідності постійного оновлення знань та навичок членів організації задля досягнення стратегічної мети, успіху. Концепція «організації, що навчається», яка була розроблена П. Сенге. (P. Senge) ще у 1970 році та представлена у феноменальній праці «П'ята дисципліна. Мистецтво та практика організації, що навчається» (The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization), не втрачає актуальності, а набуває все більшої популярності серед управлінців різного рівня по цілому світу (Senge, 1994). Концепція базується на 5 основних принципах. Інтегруючим принципом, серед названих, є *системне мислення*, коли всі члени організації розуміють, як частини цілого взаємодіють одна з одною, і бачать загальну картину. Зазначене допомагає приймати зважені рішення, які враховують довгострокові наслідки

та вплив на всі зацікавлені сторони. Наступний принцип — *особиста майстерність персоналу*, робота над якою відбувається не тільки тоді, коли є зовнішній запит, базується на внутрішньому прагненні члена організації до постійного самовдосконалення та розвитку своїх навичок та знань. Цей процес передбачає органічне поєднання професійного розвитку з особистісним зростанням, зокрема через розвиток так званих м'яких навичок (soft skills), наприклад, критичне мислення, креативність, інноваційність, вміння ефективно спілкуватися, вирішувати комплексні проблеми, працювати в команді. Ще один принцип організації, яка навчається, є *виявлення та використання на благо компанії «ментальних моделей»* співробітників. Це явні та неявні уявлення, переконання і цінності персоналу, які формують поведінку і заважають навчатися, або навпаки, сприяють засвоєнню нових знань та вмінь. Хороші менеджери працюють над заміною ментальних негативних моделей на позитивні, конфронтаційних відносин на відкриту культуру, яка сприяє навчанню і взаєморозумінню. Організація, яка навчається, постійно генерує, ділиться і використовує нові знання та ідеї. Це відбувається завдяки співпраці, обміну досвідом, груповому навчанню. Четвертий принцип організації, яка навчається, — *спільне навчання*, адже воно сприяє створенню синергетичного ефекту, коли результат навчання групи є більшим за суму навчання окремих співробітників організації (ціле стає більшим за суму його частин). Організація, яка навчається, створює *спільне бачення напрямів її розвитку, майбутнього*. Лідерство в організації, яка навчається, не є авторитарним, а ґрунтується на спільній відповідальності та співпраці. Лідери створюють умови, сприятливі для навчання, розвитку та прийняття рішень на всіх рівнях організації. Запровадження комунікації всередині організації, обговорення різноманітних аспектів її розвитку, внеску кожного у цей процес сприяє формуванню сприятливого мікроклімату, встановленню атмосфери довіри і співпраці, що позитивно впливає на загальний успіх організації.

Менеджери організацій, які прагнуть розвитку та успіху, знаходяться у постійному пошуку ефективних управлінських моделей. Аналіз академічних публікацій дозволяє зробити висновок, що одним із успішних сучасних підходів до управління персоналом, який спрямований на результативність діяльності організації, є талант-менеджмент (talent-management). На думку дослідників світового рівня Т. Гаравана (Th. N. Garavan) М. Морлі (M. J. Morley) в 21 столітті люди, інтелектуальний капітал і талант розглядаються як найважливіші стратегічні складові, незалежно від конкурентних та економічних умов (Garavan & et al., 2021; Morley & et al., 2015). Популярна вільна доступна пошукова система Google Scholar або Google Ака-

демія за пошуковим словосполученням «talent-management» дає 2 млн. 690 тис. результатів, що, на нашу думку, підтверджує актуальність зазначеного підходу, науковий інтерес до його вивчення, практичну зацікавленість у запровадженні. Ґрунтовні дослідження з цієї проблематики представлені в авторитетних міжнародних журналах *European Journal of International Management*, *Human Resource Management Review*, *Human Resource Management Journal*. Написано достатньо багато англійських книг, включаючи *Global Talent Management* з серії *Routledge Global HRM* (Collings & et al., 2018). Про талант-менеджмент йде мова у звітах великих консалтингових компаній, зокрема, BCG, McKinsey і Deloitte, її обговорюють на міжнародних семінарах, форумах, в тому числі, і неурядових організаціях, серед яких авторитетний Всесвітній економічний форум (World Economic Forum).

Зазначена управлінська технологія запропонована компанією McKinsey і презентована у кінці минулого століття в книзі «Війна за таланти» (War for Talent) за авторства Е. Майклза (E. Michaels), Г. Генфілд-Джонс (H. Handfield-Jones), Б. Екселрод (B. Axelrod) (Michaels & et al., 2001). У цій книзі описано не новий вид найму співробітників на роботу, а новий стиль мислення, який обґрунтовує необхідність наявності талентів для організації. Автори бестселера переконані, що на перебіг «війни за талантами» мають кілька чинників: незворотній перехід від індустріального суспільства до інформаційного; активізація попиту на таланти; зростаюча схильність людей змінювати місце роботи. Дослідники П. Каппелі і Дж. Р. Келлер (P. Carrelli & J. R. Keller) вважають, що сучасна теорія і практика управління талантами зосереджена на дослідженні кількох напрямів цієї управлінської технології, а саме: а) відкритих ринків праці, що включає проблему утримання працівників в компанії/організації, загальну проблему управління невизначеністю, б) нових моделях переміщення (мобільності) працівників на різні посади в одній організації; в) стратегічну діяльність з інвестицій в розвиток талановитих працівників, що, ймовірно, дає найбільшу економічну віддачу (Carrelli & Keller, 2014). Нам імпонує головна ідея талант-менеджменту, відповідно до якої, весь персонал організації — це таланти (явні та латентні), які можуть бути реалізовані (що призведе до певного виграшу і для працівника, і для організації), або нереалізованими (тоді ефективність діяльності окремого працівника, яка буде знижена, впливатиме на сукупну емерджентну ефективність організації). Організація, яка прагне розвитку та успіху, дбає про пошук та реалізацію дієвих механізмів стимулювання, мотивації та розвитку персоналу, для розкриття наявного потенціалу всіх співробітників, працює над оновленням кадрів, якщо в цьому виникає

потреба, через пошук або «вирощування» необхідних талентів.

Важливість та актуальність філософії талант-менеджменту як управлінської технології роботи з кадрами підтверджує Р.М. Чінські (R. M. Chinsky), авторка бестселера «Управління талантами. Керівництво з вирощування сильної команди» (Evergreen Talent: A Guide to Hiring and Cultivating a Sustainable Workforce) стверджує, що 51% респондентів, які взяли участь в опитуванні Execu/Search, назвали пріоритетними характеристиками працевлаштування можливість професійного зростання, включаючи тренінги та плани кар'єрного розвитку (Chinsky, 2020). Цитована праця Р.М. Чінські може бути рекомендована як обов'язкова для прочитання тим менеджерам, які прагнуть модернізувати систему управління кадрами в організації відповідно до викликів сьогодення.

Швидка еволюція, а часто і справжня революція в сегменті вимог до результатів діяльності освітніх організацій, конкурентний ринок праці, стають тими чинниками, які акцентують увагу на рівні кваліфікації персоналу освітніх організацій. Б. Дейвіс та Б. Д. Дейвіс, науковці з Великої Британії у своїй праці «Талант-менеджмент в освіті» (Talent Management in Education), звертають увагу та необхідність і потребу розвитку талентів персоналу в освітній організації, акцентуючи увагу на тому, що педагогічній спільноті відомо, як потрібно розвивати талант і потенціал кожної дитини, а зараз ми повинні визнати нашу потребу зробити те саме для шкільного персоналу (Davies & Davies, 2011). В цих умовах запровадження інноваційних практик управління персоналом є не просто модним трендом, а стає ключовим фактором успіху для освітніх закладів.

Мета нашого дослідження: виявити основні стратегічні та тактичні можливості реалізації концепту талант-менеджмент (talent-management) в практиці корпоративного навчання і розвитку персоналу освітньої організації на основі контент-аналізу наукових праць, власного управлінського досвіду, результатів анкетування педагогічних і науково-педагогічних працівників Київського столичного університету імені Бориса Грінченка; відповідей фокус-групи освітніх менеджерів різного рівня, які здійснювали підвищення кваліфікації на базі кафедри професійної і вищої освіти Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» у 2023 році. В анкетуванні взяло участь 105 респондентів зі стажем роботи в сфері освіти від 1 до понад 30 років. Фокус група складало 25 осіб.

Результати дослідження. Талант-менеджмент — це стратегія роботи з кадрами, яка зосереджена на залученні, розвитку та утриманні найкращих працівників. Вона має особливе зна-

чення для освітніх організацій, адже кваліфікація та досвід педагогів є важливим чинником якості освіти, яку отримують здобувачі освіти. Головна ідея стратегії талант-менеджменту в освіті — це посилення колективу освітньої організації через залучення, інтеграцію, розвиток і втримання співробітників, які вносять значний внесок в діяльність організації у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Неналежна увага до процесів управління розвитком персоналу освітньої організації може призвести до значних проблем пов'язаних з плинністю кадрів, невмотиваністю співробітників. І навпаки, зважаючи, що економіка все більше опирається на знання, а цінність талановитих людей продовжує зростати, належна увага в організації до розвитку людського капіталу індивіда/працівника закладу освіти, його компетентностей, знань, особистісних якостей, має шанс конвертуватися у певні показники діяльності організації, які ідентифікуватимуть її як успішну.

Реалізації принципів талант-менеджменту в освітній організації у значній мірі впливає на збільшення її конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг завдяки потужному, кваліфікованому, згуртованому, об'єднаному спільними цілями кадровому складу. Зазначена стратегія сприяє підвищенню лояльності працівників до організації, адже педагоги відчують, що мають можливості для розкриття свого педагогічного таланту, потрібності своїй організації, повагу від керівництва і колег, що надихає їх на більш результативну професійну діяльність. Крім того, якщо працівник бачить свою затребуваність в організації, можливості для розвитку кар'єри, то менше задумується про зміну місця роботи, що, зрештою, допомагає знизити плинність кадрів, економить час та ресурси організації.

Переорієнтація на нові цільові орієнтири діяльності закладів післяшкільної освіти, що враховують екстремальні умови воєнної інвазії росії на територію України, ставить чимало актуальних завдань перед менеджментом освітніх організацій, зокрема, мова йде про кадровий менеджмент, роботу з утримання і розвитку людського капіталу. Зокрема, важливо врахувати, що значна кількість педагогічних та науково-педагогічних працівників змінюють місце проживання, стають як внутрішньо-переміщеними особами, так і виїжджають за межі країни. Розуміння складності завдань, які постають перед менеджментом, не робить їх простішими, але дає можливість прийняти цю складність та сконцентруватися на застосуванні більш ефективних рішень для їхнього розв'язання. Спілкування з освітніми менеджерами різного рівня у процесі підвищення їхньої кваліфікації на базі кафедри професійної і вищої освіти Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

засвідчило, що бажаним ідеальним викладачем для них є молода енергійна людина з достатнім досвідом та високою професійною майстерністю. Такий портрет — це утопічна ідилія, бо, зазвичай, молоді мають запал, але не мають досвіду, а досвідчені викладачі з часом втрачають енергійність щодо змін та новацій. Разом з тим, про «запал» можна говорити у випадку, коли в організації системно працюють над розвитком персоналу через навчання, роботу з вивищенням майстерності, розвитку талантів та створення умов для саморозвитку, базуючись на філософії технології талант-менеджменту. Ця філософія представлена у 5-ти правилах-постулатах: 1. Прийміть установку на таланти. 2. Зробіть вашу пропозицію привабливою. 3. Перебудуйте стратегію найму. 4. Забезпечте процес безперервного розвитку персоналу. 5. Диференціюйте та надихайте ваших людей (Michaels & et al., 2001).

Грунтовний аналіз доступної джерельної бази з проблематики талант-менеджменту дозволяє виокремити його базові ідеї, які варто реалізовувати в освітньому менеджменті. Насамперед варто визначити *ключові компетенції організації*, тобто освітня організація має чітко сформулювати перелік компетентностей, знань, навичок, якостей працівників, які необхідні їй для досягнення своїх цілей в певних умовах діяльності — актуальних та перспективних. Це допоможе у пошуку та відборі найкращих працівників. Також варто подбати про *створення сприятливих умов для праці* (з урахуванням усіх труднощів актуальних умов функціонування організації). Важливо створити атмосферу, в якій талановиті педагоги (а ми пам'ятаємо, що всі працівники по-своєму талановиті) відчували, що їх цінують, поважають, сприяють розкриттю потенціалу та розвитку. Це може включати в себе конкурентну заробітну плату, можливість для професійного розвитку, гнучкий графік роботи та інші чинники. Не менш важливим є передбачення *інвестицій в розвиток персоналу* у вигляді тренінгів, семінарів, вебінарів, обмінів досвідом, стажування (в тому числі і міжнародного), внутрішніх і зовнішніх курсів з підвищення кваліфікації, створення можливостей для участі в науково-дослідній роботі, яка, за своєю природою, ефективно впливає на вивищення компетентності педагогічних та науково-педагогічних кадрів. Зауважимо, що форми і тематика заходів з навчання і розвитку персоналу має базуватися на результатах системного моніторингу освітніх потреб організації. Як правило, успішні організації мають добре обґрунтовану власну систему корпоративного навчання, яка постійно розвивається та оновлюється, реагуючи на актуальні запити як окремих працівників так і організації в цілому. Часто освітні організації співпрацюють в сегменті розвитку персоналу

з провідними закладами вищої освіти — університетами, профільними академіями; заохочують працівників реалізовувати потенціал ресурсів відкритої освіти, зокрема, масових відкритих дистанційних курсів. Не варто нехтувати і розробкою системи мотивації персоналу в освітній організації, яка буде стимулювати працівників до досягнення високих результатів у праці. Ця система має включати як матеріальні (бонуси, премії тощо) так і нематеріальні стимули (визнання заслуг, нагородження, оприлюднення передового інноваційного досвіду). Система має бути зрозумілою і прозорою. Якщо використовується рейтингування працівників, за результатами якого вони винагороджуються понад заробітну плату, то критерії рейтингування повинні бути зрозумілими, однозначними та прозорими. Безумовно, організація, яка вкладає кошти і зусилля в плекання талантів, вживає заходів щодо утримання своїх найкращих працівників та, мусимо визнати, позбавляється від неуспішних. Традиційно із цією метою дбають про створення сприятливих умов для роботи, надання можливостей для кар'єрного росту, пропонування конкурентних пакетів компенсацій та пільг, просування в кар'єрі на засадах відкритого конкурсу. Наведені заходи з реалізації концепту талант-менеджменту потребують залучення різних ресурсів, в тому числі і фінансових. Існує певна ймовірність втрати капіталовкладень у разі звільнення співробітника, на навчання якого витрачалися ресурси. Однак, на нашу думку, це лише актуалізує вдосконалення системи управління кадрами та попередження плинності кадрів.

За концепцією талант-менеджменту, талановитий працівник володіє гострим стратегічним розумом, лідерськими здібностями, комунікативними навичками, здатністю залучати й надихати людей, підприємницькими інстинктами, функціональними навичками, здатністю до результативної роботи. Відтак система роботи з кадрами в освітній установі може бути зорганізована за такими етапами: 1. Пошук, ідентифікація та залучення талантів. Ці процеси варто поширювати як на внутрішнє середовище організації, так і на зовнішнє. 2. Розвиток (плекання) талантів через систему персоналізованого корпоративного навчання та розвитку персоналу. 3. Управління талантами, яке передбачає доцільне залучення співробітників в організації до видів діяльності, які максимально відповідають їхнім талантам; створення мотивуючих умов, що сприяють затриманню співробітників в організації (відзнаки, винагороди, можливості кар'єрного росту, реалізації особистісного потенціалу). 4. Моніторинг та оцінка ефективності системи управління талантами, у єдності стратегії талант-менеджменту та контролю за показниками діяльності, включно з економічними (фінансовими), репутаційними.

Спробуємо підтвердити актуальність наведених тез результатами анкетування педагогічних і науково-педагогічних працівників Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. На запитання анкети «Як ви прийшли на роботу до закладу освіти» відповіді розподілилися наступним чином: випадково обрав/ла, коли шукала роботу (запросили після співбесіди) — 14,3 %; порадили друзі — 15,2 %; рекомендували друзі мою кандидатуру керівництву університету — 34,3 %; навчався/лась в Університеті Грінченка і це був мій вибір — 14,3 %; керівництво університету запросило на роботу — 13,3 %; вибрала місце роботи за брендом університету — 8,6 %. Отже, більшість відповідей свідчить про те, що університет здійснює обдуманий рекрутинг, беручи на роботу працівників, які мають певні позитивні характеристики, які проявилися у попередній взаємодії з університетом (навчалися чи співпрацювали з університетом, або мали досвід співпраці з працівниками університету). На запитання анкети «Вкажіть, чому Ви залишаєтеся працювати в закладі освіти?» отримані такі відповіді: влаштовує заробітна плата — 1 %; влаштовує розташування (близько до місця проживання) — 4,8 %; немає бажання щось змінювати — 6 %; влаштовує об'єм роботи — 6,7 %; комфортне середовище роботи — 28,6 %; маю можливості реалізувати свій потенціал — 53,3 %. Отже, майже всі респонденти не вдоволені рівнем заробітної плати, що є характерним для вітчизняної освітньої сфери, але більшість працівників (53,3 %) стверджують, що в освітній організації створені умови для реалізації їхнього потенціалу, тобто, розкриття таланту. Відповідаючи на запитання «До якої категорії працівників Ви себе відносите?» 65,7 % респондентів ідентифікувати себе як «результативні, забезпечують очікувані результати роботи»; 33,3 % — «прагнуть до реалізації власного потенціалу»; і лише 1 % — «результативні, забезпечують мінімально достатні результати роботи». Такі відповіді засвідчують про високу вмотивованість персоналу. Показовим для оцінки рівня роботи з талантами в університеті є відповіді на запитання «Чи вважаєте ви, що в університеті працюють талановиті працівники?» На це запитання ствердно, тобто «так» відповіли 97,1 % респондентів. На питання «Як Ви думаєте більше потрібні університету ви, чи університет Вам?» 80 % респондентів відповіли, що більше університет потрібний їм. Про способи роботи з персоналом в університеті засвідчують відповіді на запитання «Як, на Вашу думку, університет забезпечує ефективну роботу колективу?» відповіді на це запитання розподілилися наступним чином: розвиває співробітників, щоб вони розкривали свій потенціал — 73,3 %; керівництво знає, хто з співробітників талановитий, хто — ні (дозується робота у за-

лежності від здібностей) — 10,5 %; утримує талановитих співробітників за допомогою різних важелів — 7,6 %; наймає талановитих працівників — 6,7 %; позбавляється від неталановитих співробітників — 1,9 %.

Отже, результати анкетування демонструють, що в Університеті Грінченка існує певна система роботи з розвитку персоналу і, хоча вона не носить назву «талант-менеджменту», в ній велику увагу приділяють розвитку потенціалу працівників. Зауважимо, що важливим аспектом управління закладом післяшкільної освіти є компетентність управлінського персоналу, яка дозволяє сформулювати набір різних за сутністю і генезою ресурсів та умов-можливостей в освітньому середовищі закладу освіти таким чином, щоб отримане поліструктурне утворення набуло особливих рис та могло унікально впливати на особистісно-професійний розвиток здобувача освіти, що забезпечуватиме переваги на ринку освітніх послуг (Братко, 2017, с. 291). Успішна стратегія управління діяльністю закладу післяшкільної освіти задля реалізації глобальної місії — створення умов для професійно-особистісного розвитку майбутнього фахівця з відповідною освітою — має неодмінно включати системну роботу з розвитку персоналу організації. Талановиті співробітники мають схильність до зміни місця роботи, якщо вони не бачать перспектив кар'єрного зростання, умов для самореалізації та саморозвитку. Відтак, успішне функціонування освітньої організації на ринку освітніх послуг може визначатися її здатністю управляти талантами співробітників.

Сучасний вітчизняний освітній ландшафт потребує особливого підходу до управління в сфері освіти, пошуку ефективних кадрових практик. Узагальнимо ті основні виклики, які потребують нагальних відповідей.

Подолання дефіциту навичок. Актуальний стан вітчизняної системи освіти характеризується гострою нестачею кваліфікованих фахівців, яку можна пояснити еволюцією освітніх потреб, конкурентним ринком праці. Інноваційні управлінські практики, зокрема, талант-менеджмент, мають значний потенціал у виявленні прогалин у навичках, прогнозуванні майбутніх вимог щодо рівня обізнаності та кваліфікації персоналу, впровадженні цільових стратегій набору та розвитку персоналу для створення надійного резерву талантів.

Покращення результатів освіти. Якість освіти нерозривно пов'язана з якістю викладачів та персоналу. Стратегічний підхід до управління персоналом зосереджується не лише на залученні найкращих талантів, але й на постійному розвитку їхніх навичок та компетенцій. Це має вирішальне значення для вдосконалення методик викладання, інтеграції інноваційних технологій і,

зрештою, покращення результатів навчання здобувачів освіти.

Врахування технологічного прогресу. Швидка інтеграція технологій в освіту вимагає персоналу, який здатний адаптуватися до змін, бути технічно та технологічно обізнаним. Перспективна кадрова стратегія може сприяти безперервному навчанню та підвищенню кваліфікації, гарантуючи, що педагогічний і науково-педагогічний персонал буде підготовлений до ефективного використання нових технологій.

Сприяння різноманітності та інклюзії. Заклади освіти покликані відображати різноманітність спільнот, яким вони служать. Інноваційні практики управління персоналом мають важливе значення для сприяння різноманітності та інклюзивності, не лише під час набору персоналу, але й у створенні середовища, в якому різні точки зору цінуються, використовуються для досягнення освітньої досконалості.

Орієнтування в нормативних змінах. Зважаючи на часті зміни в освітній політиці та нормативно-правових актах, закладам освіти потрібен такий підхід до управління персоналом, що забезпечує відповідність та безперешкодне адаптування до цих змін, зменшуючи ризики та захищаючи репутацію закладу.

Виховання лідерства та планування наступництва. Освіта, особливо в кризовий період, потребує сильного лідерства для вирішення складних завдань, що стоять перед нею. Талант-менеджмент передбачає виявлення та розвиток потенційних лідерів, забезпечуючи постійний пошук здібних людей, готових взяти на себе ключові ролі.

Створення стійкого та гнучкого людського капіталу. Нещодавні глобальні виклики, включно з пандемією та воєнною інвазією росії в Україну, підкреслили потребу у якісному людському капіталі в освіті. Талант-менеджмент може підвищити гнучкість і стійкість персоналу, гарантуючи, що заклади освіти зможуть адаптуватися до змін і бути успішними, навіть за несприятливих обставин.

Висновок. Компанії, установи, організації, навіть не виділяючи талант-менеджмент як окрему інноваційну технологію управління, розуміють необхідність особливих підходів до високоефективних, продуктивних чи талановитих працівників, акцентують увагу на мотивації до розвитку персоналу; виділенні ключових компетенцій, які є затребувані в організації «тут і зараз» на вимогу ринку та «на перспективу», прогнозуючи горизонти розвитку; вибудовують навчальні програми на засадах гнучкості, адаптивності, персоніфікації, унікальності задля розкриття потенціалу працівників на благо як співробітників, так і організації в цілому. Програми розвитку талантів в організаціях (компаніях, установах) потребують значного ресурсного за-

безпечення та зусиль, однак, ці інвестиції є доцільними та оправданими. Талант-менеджмент має значний потенціал для вирішення критичних викликів в освіті. Освітні організації можуть не лише підвищити свою операційну ефективність, але й зробити значний внесок у підвищення загального рівня освіти. Цей перехід є не просто функціональною зміною, а стратегічною необ-

хідністю для забезпечення готовності закладів освіти до майбутнього. В подальших дослідженнях необхідно звернути увагу на комплексний розвиток талантів в сфері освіти, взявши до увагу сутнісні особливості освітньої сфери, соціальні очікування від результатів її діяльності та вимоги до професіоналізму та компетентності сучасного педагога.

ДЖЕРЕЛА

1. Братко М. (2017). Управління професійною підготовкою фахівців в освітньому середовищі університетського коледжу: теорія і практика. / монографія. Кам'янець-Подільський: «Аксиома». 424 с.
2. Братко М., Сергеева Л. (2022). Управління талантами (talent management) як актуальна стратегія навчання і розвитку педагогічного персоналу освітньої організації / Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди: матеріали III науково-практичної конференції / наук. ред. О. М. Спірін, О. А. Острианська. Київ — Житомир : НАПН України ДЗВО «Університет менеджменту освіти», ЖДУ ім. І. Франка 2022. 304 с.
3. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2014. №1(1), p. 305–331.
4. Chinsky R.M. (2020). *Evergreen Talent: A Guide to Hiring and Cultivating a Sustainable Workforce*. Red Wheel / Weiser, 208 p.
5. Collings D.G., Scullion H., Caligiuri P.M. (2020). *Global Talent Management*. Routledge. 250 p.
6. Davies, B., Davies, B. (2011). *Talent Management in Education* (1st ed.). SAGE Publications. 200 p. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/861687/talent-management-in-education-pdf> (Original work published 2011)
7. Garavan, T. N., Morley, M. J., Cross, C., Carbery, R., & Darcy, C. (2021). Tensions in talent: A micro practice perspective on the implementation of high potential talent development programs in multinational corporations. *Human Resource Management*, № 60 (2), p. 273–293.
8. Michaels E., Handfield-Jones H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press, 240 p.
9. Morley, M. J., Scullion, H., Collings, D. G., & Schuler, R. S. (2015). Talent management: A capital question. *European Journal of International Management*, №9(1), p. 1–8.
10. Senge P. (1994). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 413 p.

REFERENCES

1. Bratko M. (2017). Upravlinnia profesiinoiu pidhotovkoiu fakhivtsiv v osvitnomu seredovyshchi universytetskoho koledzhu : teoriia i praktyka [Management of professional training in the educational environment of a university college: theory and practice]: monohrafiia. Kamianets-Podilskiy: «Aksioma». 424 s. [in Ukrainian]
2. Bratko M., Sergeeva L. (2022). Upravlinnia talantamy (talent-management) yak aktualna stratehiia navchannia i rozvytku pedahohichnoho personalu osvitnoi orhanizatsii [Talent Management as an Actual Strategy of Training and Development of Teaching Staff of an Educational Organization] / Profesiyniy rozvytok v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva: suchasni trendy: materialy III naukovo-praktychnoi konferentsii / nauk. red. O. M. Spirin, O. A. Ostrianska. Kyiv — Zhytomyr : NAPN Ukrainy DZVO «Universytet menedzhmentu osvity», ZhDU im. I. Franka. 304 s. [in Ukrainian]
3. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* №1 (1), p. 305–331. [in English]
4. Chinsky R.M. (2020). *Evergreen Talent: A Guide to Hiring and Cultivating a Sustainable Workforce*. Red Wheel/Weiser, 208 p. [in English]
5. Collings D.G., Scullion H., Caligiuri P.M. (2020). *Global Talent Management*. Routledge. 250 p. [in English]
6. Davies, B., Davies, B. (2011). *Talent Management in Education* (1st ed.). SAGE Publications. 200 p. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/861687/talent-management-in-education-pdf> (Original work published 2011) [in English]
7. Garavan, T. N., Morley, M. J., Cross, C., Carbery, R., & Darcy, C. (2021). Tensions in talent: A micro practice perspective on the implementation of high potential talent development programs in multinational corporations. *Human Resource Management*, № 60(2), p. 273–293. [in English]

8. Michaels E., Handfield-Jones H., & Axelrod, B. (2001) *The war for talent*. Harvard Business Press. 240 p. [in English]
9. Morley, M. J., Scullion, H., Collings, D. G., & Schuler, R. S. (2015). Talent management: A capital question. *European Journal of International Management*, №9(1), p. 1–8. [in English]
10. Senge P. (1994). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday. 413 p. [in English]

Bratko M.

TALENT-MANAGEMENT AS AN INNOVATIVE STRATEGY FOR CORPORATE TRAINING AND STAFF DEVELOPMENT OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Abstract. *The article presents the results of a study of the possibilities of introducing an innovative strategy of corporate training and staff development — talent management - into the educational sphere. A brief theoretical review of scientific sources on the problem under study has led to the conclusion that talent management is a human resources strategy that focuses on attracting, developing and retaining the best employees. It is of particular importance for educational organizations, as the qualifications and experience of teachers are an important factor in the quality of education received by students. Based on the content analysis of scientific papers, the author concludes that the implementation of the concept of talent management in an educational organization involves identifying the key competencies of the organization, creating favorable working conditions, investing in staff development, and developing a staff motivation system. According to the author, the implementation of talent management will help to find effective responses to the challenges facing education: overcoming the skills shortage, improving educational outcomes, taking into account technological progress, promoting diversity and inclusion, navigating regulatory changes, fostering leadership and succession planning, and creating sustainable and flexible human capital. An attempt is also made to confirm the author's theoretical considerations with the results of a survey of pedagogical and scientific and pedagogical staff of Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University and the responses of a focus group of educational managers of different levels who have completed advanced training at the Department of Professional and Higher Education of the Central Institute of Postgraduate Education of the University of Educational Management. The study has actualized the need to explore innovative ways of developing talents in the field of education, taking into account the essential features of the educational sphere, social expectations from the results of its activities, requirements for professionalism and competence of a modern teacher.*

Key words: *innovation, corporate training, education, educational organization, teaching staff, staff development, staff development strategy, talent management.*

Стаття надійшла до редакції 10.04.2024

Прийнято до друку 24.04.2024