

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: «Удосконалення управління персоналом в закладі освіти»

Виконав:

Яриновський Олександр Олексійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Могильна Людмила Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Незнайко Дмитро Васильович
фінансовий директор ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

«

«

20

р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Яриновському Олександрю Олексійовичу

1. Тема роботи: Удосконалення управління персоналом в закладі освіти

2. База практичного дослідження: Державний професійно-технічний навчальний заклад «Глинський професійний аграрний ліцей» Роменського району Сумської області

керівник роботи Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «___» _____ р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «___» березня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): статистичні дані Державної служби статистики України, первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність закладу освіти за 2020-2022 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління персоналом підприємства.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

— визначити поняття «управління персоналом» та «управління персоналом в закладі освіти»;

— розглянути етапи управління персоналом на рівні суб'єкта господарювання;

— вивчити методiku оцінки управління персоналом в закладі освіти;

— здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ДПТНЗ «Глинського ПАЛ» Роменського району Сумської області;

— проаналізувати стан управління персоналом в закладі освіти;

— розробити управлінські заходи вдосконалення управління персоналом в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»;

— економічно обґрунтувати управлінське рішення з впровадження управління персоналом в ліцеї.

6. Дата видачі завдання:

«29» листопада 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	грудень 2022 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень – березень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-серпень 2023 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень – листопад 2023 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	грудень 2023 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	29 січня 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 лютого 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	29 лютого – 04 березня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	20 лютого - 04 березня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	20 лютого – 11 березня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	18 березня 2024 р.	Виконано

Здобувач

(підпис)

***Олександр
ЯРИНОВСЬКИЙ***

Керівник роботи

(підпис)

***Людмила
МОГИЛЬНА***

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

***Маргарита
ЛИШЕНКО***

АНОТАЦІЯ

Яриновський О. О. Удосконалення управління персоналом в закладі освіти.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано визначення поняття «управління персоналом» та «управління персоналом в закладі освіти» різними науковцями, розкрито сутність теоретико-методичних основ управління персоналом; наголошено, що система управління персоналом навчального закладу включає такі підсистеми, які визначають основні напрями, етапи, принципи, види і форми роботи кадрів; розглянуто п'ять існуючих кадрових політик; досліджено стратегії та методи удосконалення управління персоналом в закладі освіти; розглянуті актуальні проблеми управління персоналом в сучасних навчальних закладах, такі як: недостатня ефективність системи мотивації, недостатні можливості для професійного розвитку персоналу та недосконалість системи оцінки працівників.

Розглянуто загальну організаційно-економічну характеристику діяльності Державного професійно-технічного навчального закладу «Глинського професійного аграрного ліцею»; проаналізовано управління персоналом закладу освіти; надано оцінку ефективності управління персоналом досліджуваного навчального закладу; наведено чинники, які впливають на ефективність використання персоналу закладу; наведено чинники, що впливають на рівень використання персоналу в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»; представлено мотиваційний профіль педагогічних працівників

На основі теоретичного аналізу та практичних досліджень нами розроблено рекомендації щодо впровадження нових стратегій та методів управління персоналом в закладі освіти. Зокрема, розглядаються можливості покращення системи мотивації персоналу, розвитку персоналу через навчання та тренінги, вдосконалення системи оцінки працівників та підтримка корпоративної культури. Запропоновано покращення організаційних заходів; вдосконалено методику оцінки якості навчального закладу; розроблено анкету-опитування щодо ефективності управління ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»; представлено алгоритмів дій співробітників у процесі оцінювання якості навчального процесу; запропоновано розробку та впровадження проекту з удосконалення системи нематеріальної мотивації в закладі (за умови правильного планування доходів і витрат у бюджетному кошторисі) на суму 53000 грн., що вважається найбільш оптимальним для досягнення поставлених цілей; надано оцінку соціально-психологічних ефектів від впровадження проектних заходів.

Ключові слова: управління, управління навчальним закладом, удосконалення управління персоналом, навчальний процес, ліцей, навчальний заклад.

SUMMARY

Yarynovskyi O. O. Improvement of personnel management in an educational institution.

Qualification work in the specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2024 – Manuscript.

The qualification work analyzes the definitions of "personnel management" and "personnel management in an educational institution" by different scientists, reveals the essence of theoretical and methodological foundations of personnel management; it is noted that the personnel management system of an educational institution includes the following subsystems that determine the main directions, stages, principles, types and forms of work of personnel; five existing personnel policies are considered; strategies and methods for improving personnel management in an educational institution are investigated; current problems of personnel management are considered.

The general organizational and economic characteristics of the State Vocational Educational Institution "Hlynske Professional Agricultural Lyceum" are considered; the personnel management of the educational institution is analyzed; the efficiency of personnel management of the studied educational institution is evaluated; the factors influencing the efficiency of the use of the institution's personnel are presented; the factors influencing the level of personnel use in the State Vocational Educational Institution "Hlynske PAL" are presented; the motivational profile of pedagogical staff is presented.

Based on theoretical analysis and practical research, we have developed recommendations for the implementation of new strategies and methods of personnel management in an educational institution. In particular, we consider the possibilities of improving the system of staff motivation, staff development through education and training, improving the employee evaluation system and supporting corporate culture. Improvement of organizational measures is proposed; the methodology for assessing the quality of an educational institution is improved; a questionnaire survey on the effectiveness of management of the State Vocational Educational Institution "Hlynske PAL" is developed; algorithms for employees' actions in the process of assessing the quality of the educational process are presented; the development and implementation of a project to improve the system of non-material motivation in the institution (subject to proper planning of income and expenses in the budget estimate) in the amount of UAH 53000 is proposed, which is considered the most optimal for achieving the set goals.

Keywords: management, management of an educational institution, improvement of personnel management, educational process, lyceum, educational institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи удосконалення управління персоналом в закладі освіти	11
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління персоналом в Державному професійно-технічному навчальному закладі «Глинський професійний аграрний ліцей»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу освіти	21
2.2 Аналіз управління персоналом ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»	31
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом закладу освіти	39
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення управління персоналом в Державному професійно-технічному навчальному закладі «Глинський професійний аграрний ліцей»	46
3.1 Рекомендації щодо покращення управління персоналом в закладі освіти	46
3.2 Розробка управлінських заходів вдосконалення управління персоналом в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»	56
3.3 Засоби щодо поліпшення системи мотивації персоналу в закладі освіти	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76
Додаток А До першого розділу	77
Додаток Б До другого розділу	79
Додаток В До третього розділу	81
Додаток Г Бухгалтерська звітність ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»	83
Додаток Д Наукові публікації	86

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах управління персоналом тією чи іншою мірою притаманний будь-якому закладу, в тому числі і закладу освіти. Навіть якщо заклад не є лідером на ринку попиту, рано чи пізно воно неодмінно зіткнеться із необхідністю проводити заміни морально застарілих технологій та продуктів. Тому вивчення питань управління персоналом та факторами, що сприяють впровадженню інновацій, є необхідною умовою їх ефективної роботи.

Зазначимо, що управління персоналом стають одним із джерел стратегічного розвитку будь-якого закладу, успіх та впровадження яких пов'язане з ефективністю використовуваних методів та інструментів управління. Підвищення ефективності управління може бути досягнуто лише шляхом комплексної оцінки та розробки різноманітних заходів щодо оптимізації діяльності закладу. Отже, управління персоналом в закладі останнім часом набуває все більшої важливості, тому що при здійсненні методів управління неминуче виникають проблеми, які кожен керівник неодмінно хоче вирішити. У зв'язку з цим проведення теоретичних досліджень стосовно проблем управління персоналом освіти та здійснення на цій основі необхідних практичних рекомендацій стають дуже актуальними. Наукове осмислення цих проблем та необхідність удосконалення управління персоналом в закладі освіти визначили вибір теми дослідження, її актуальність та практичну значимість.

Стан вивчення проблеми. Загальним питанням розвитку управління персоналом в закладах освіти присвячено безліч наукових праць вчених-економістів, зокрема таких вчених, як: Альбдране М. [34], Арбаб А. М. [23], Армстронг М. [24], Бабчинська О. І. [21], Басараб В. [10], Бах С. [28, 32], Березянко Т. [9], Бірдвелл Д. [25], Гой Н. [10], Гриненко В. В. [11], Едвардс Мартін [28], Жук О. [10], Іванченко Г. В. [21], Клейдон Т. [25], Клецова Н. В. [16], Коваленко А. О. [11], Ліганенко І. В. [12], Літинська В. А. [13], Мамаяшвілі Джемал [27], Махді М.О.С. [23], Мисливцова С. [30], Митрофанова А. Є. [14], Митрофанова Є. А. [14], Могильна Л. М. [15, 16, 17,

29], Оборіна А. В. [31], Осадчук О. [9], Осінська Т. П. [18], Патрік М. Райт [33], Перселл Д. [33], Пітер Ф. Боксал [33], Реймонд А. [26], Ретрова І. [34], Сандх'я М. [35], Ситник Й. [20], Сіссон К. [32], Соколовська В. В. [21], Стойнова М. Г. [12], Харченко Т. М. [16] та ін.

Наукові розробки цих вчених вагомі та суттєві з позицій загальнометодологічних підходів до розглянутої проблеми та дозволяють сформулювати загальнонаукову основу управління персоналом в закладі освіти та виявити сучасні підходи для його дослідження.

Проте в економічній науці недостатня увага приділяється оцінці та аналізу управління персоналом в закладі освіти. Водночас теоретичне вирішення цих проблем найбільше затребуване закладами освіти. Слід зазначити, що у вітчизняній економічній літературі досі відсутні дослідження, які комплексно відображають теоретичні та методичні засади управління закладів освіти.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом в закладі освіти.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- визначити поняття «управління персоналом» та «управління в закладі освіти»;
- розглянути етапи управління персоналом на рівні суб'єкта господарювання;
- вивчити методику оцінки управління персоналом в закладах освіти;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ДПТНЗ «Глинського ПАЛ» Роменського району Сумської області;
- проаналізувати стан управління персоналом в досліджуваному закладі освіти;
- розробити управлінські заходи удосконалення управління персоналом в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»;
- економічно обґрунтувати управлінське рішення з впровадження управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення управління персоналом в Державному професійно-технічному навчальному закладі «Глинський професійний аграрний ліцей» Роменського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо вдосконалення управління персоналом в закладі освіти.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо управління персоналом в закладі освіти;
- удосконалення визначення поняття «управління персоналом»;
- розробка управлінських заходів вдосконалення управління персоналом в закладі освіти;
- здійснення економічного обґрунтування управлінського рішення з впровадження управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління персоналом в закладі освіти. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані ДПТНЗ «Глинський ПАЛ». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та практичних занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний підхід, наукової абстракції, графічного моделювання, аналізу та синтезу, логічний; групування, побудова таблиць, діаграм, графіків – з метою наочного подання результатів теоретичних та практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності навчального закладу протягом 2020-2022 рр.; прогнозування та наукового узагальнення – з метою аналізу запропонованих заходів.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були установчі документи, фінансова звітність ДПТНЗ

«Глинський ПАЛ» Роменського району Сумської області за 2020-2022 рр.; наукові статті, тези вітчизняних та зарубіжних вчених з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

1 Яриновський О.О. Удосконалення управління персоналом в закладі освіти. *Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, Харків, 01–28 лют. 2023 р./ Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.; редкол: П. Т. Бубенко, О. Ю. Палант, С. Ю. Юр'єва]. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 164-168. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63177/>.

2 Могильна Л.М., Яриновський О.О. Особливості управління персоналом в закладі освіти. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні»* (2-3 березня 2023 р.). Вінниця: Вінницький національний технічний університет. URL: [14265 \(vntu.edu.ua\)](https://14265.vntu.edu.ua/).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 35 найменувань, 5 додатків. Основний текст викладений на 57 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиць, 5 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Відповідно до сучасних тенденцій суспільного розвитку управління персоналом має базуватися на системному та комплексному вирішенні кадрових проблем, введенні нових кадрів та вдосконаленні існуючих форм і практики праці персоналу. Підхід до управління персоналом передбачає взаємодії всіх зацікавлених сторін управління персоналом, що проявляється у формулюванні кінцевих цілей, визначенні та встановленні шляхів їх досягнення.

Основним елементом загальної системи управління є персонал, який може бути як об'єктом управління, так і суб'єктом управління. Управління людськими ресурсами – це планування, відбору, навчання, оцінювання та мотивації працівників для ефективного використання та досягнення цілей компанії та її працівників. Сутність управління людськими ресурсами визначається за допомогою таких понять: трудові ресурси, трудовий колектив, робоча сила, персонал, людські ресурси та людський потенціал.

Робоча сила – частина населення, яка фізично розвинена та оснащена інтелектуальними навичками та знаннями, необхідними для роботи в національній економіці. Термін «фонд праці організації» описує характеристики потенційної робочої сили. Під потенціалом працівника закладу освіти розуміють межі, в яких працівник закладу може брати участь у його діяльності з урахуванням його здібностей, психофізіологічних особливостей, інтересів і мотивацій.

Концепцію «робочої групи» можна розглядати, зокрема, з двох точок зору:

- соціальна організація (представлена адміністративно-правовими структурами);

– соціальні спільноти (представлені спонтанно породженими відносинами, структурами малих груп, підрозділами соціальної групи співробітників компанії).

Індивіди – це групи працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і перебувають у трудових відносинах зі своїм роботодавцем. Персонал – це основний (штатний і постійний) загальний кваліфікований персонал.

У розвинутих капіталістичних країнах поняття «людські ресурси» спочатку було замінено терміном «людський капітал», який набув поширення з 1970-х років. Це пов'язано з усвідомленими економічними перевагами інвестування в людей, зосереджених на розвитку навичок, компетенцій і талантів.

Залежно від виду професійної діяльності закладу їх можна поділити на три основні категорії: професіонали з управління бізнесом; педагогічний колектив та інші спеціалісти; технічний персонал. Кадровий потенціал установи – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей її працівників.

Термін «робоча сила» використовується з 1980-х років. Трудовий колектив працівника – це сукупність фізичних і психологічних якостей людини, що визначають можливості та обмеження участі в праці, здатність досягати певних результатів за певних умов і здатність удосконалювати трудові процеси.

Елементи робочої сили включають:

- Особисті характеристики (наприклад, мотивація поведінки, цінності, ставлення до роботи, творча діяльність).
- Соціально-демографічні характеристики (наприклад, стать, вік, раса).
- Психофізіологічні характеристики (наприклад, тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певних видів діяльності, працездатність).
- Характеристики кваліфікації (наприклад, рівень освіти, досвід роботи, професійний рівень, інноваційний потенціал).

Управління персоналом здійснюється під час виконання конкретних запланованих дій і включає наступні основні етапи та функції Прийняття

рішень. Контроль за виконанням запланованих заходів та координація розроблених заходів.

Процеси управління людськими ресурсами включають:

- 1) Визначити цілі та основні напрями роботи з персоналом та штатним персоналом. Покращено порядок роботи персоналу в установі.
- 2) Визначити засоби, формати та методи досягнення поставлених цілей.
- 3) Організація, управління та нагляд за виконанням завдань з прийняття рішень.

Система управління персоналом закладу освіти – це сукупність цілей, завдань, методів і пов'язаних з ними механізмів управління, спрямованих на підвищення ефективності та результативності праці працівників закладу. Якість роботи по всьому закладу. Розглянемо докладніше визначення цієї дефініції в таблиці А.1. Кожен автор вносить власне тлумачення цієї категорії, яка є досить складною. Беручи до уваги подані дефініції, можна наголосити, що нам найбільш імпонує визначення, що дано М. Месконом та наведено в праці Джулі Бірдвелл та Тім Клейдон [25, с. 38].

Більш розвинута структура управління персоналом у професійно-технічних училищах і вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації. У вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації кожна підсистема поділяється на самостійні структурні підрозділи відповідно до визначених вище функцій.

Система управління персоналом навчального закладу включає такі підсистеми, які визначають основні напрями, етапи, принципи, види і форми роботи кадрів (рисунок 1.1). Типи мають свої унікальні характеристики. Таким чином, через невелику кількість та відсутність спеціальних підрозділів у дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладах, працівники відділу кадрів виконують різні функції з управління персоналом за сумісництвом із завідувачем дитячого садка, директором та заступником директора, бухгалтером під час своєї діяльності.

Цілі, завдання та методи управління в системах управління персоналом закладів освіти: забезпечує кадрові умови, необхідні для ефективного

функціонування та розвитку закладу; підвищення конкурентоспроможності навчальних закладів; підвищення якості освітньої діяльності закладу; забезпечення високих соціальних переваг в дії; робочий колектив; створити позитивний імідж навчального закладу.

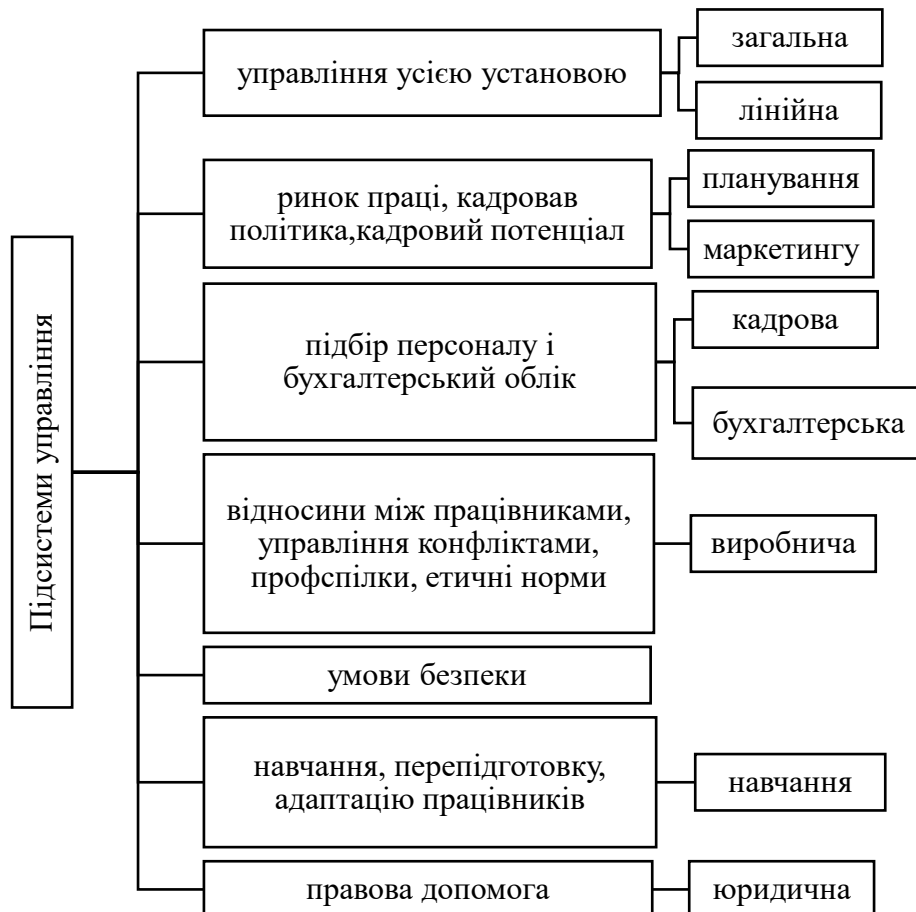


Рисунок 1.1 – Етапи, принципи, види і форми роботи кадрів

Джерело: складено автором згідно [11]

При проектуванні системи управління персоналом навчального закладу слід враховувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на її формування.

Щоб успішно досягти поставлених цілей у сфері управління персоналом необхідно вирішити наступні завдання:

- Забезпечити задоволення потреб закладу в людських ресурсах у необхідній кількості та з необхідною кваліфікацією.

- Раціональне співвідношення організаційно-технічних структур і трудових структур для реалізації виробничого потенціалу.
- Всебічно та ефективно розвивати загальний потенціал працівників та колективу закладу.
- Створення умов високої організованості, мотивації, самодисципліни, взаємодії між співробітниками та розвитку навичок співпраці.
- Інтеграція працівників закладів освіти для формування стабільних колективів.
- Забезпечення умов праці, видів зайнятості, професійної кваліфікації та можливостей просування по службі.
- Збалансованість інтересів установи та її працівників, економічна та соціальна ефективність.

Ефективність управління персоналом мірою залежить від налагодження власної системи управління персоналом установи, розуміння механізмів її роботи та вибору найкращих прийомів і методів. взаємодії. Загальний підхід до управління людськими ресурсами полягає в тому, як впливають на групи та окремих працівників, щоб вони координували свою діяльність в управлінні установою. Підходи до управління людськими ресурсами поділяються на три основні категорії: адміністративні, фінансові та психосоціальні.

Методи управління: формують структуру організації управління. Прийняти правила, стандарти, методи та рекомендації управління. Дотримуватись правових норм і стандартів. Видавати накази та санкції. Підбір та відбір персоналу; складати положення та робочі інструкції.

Повідомлення, стандарти та інші нормативні документи, запроваджено адміністративні штрафи та заохочення. Економічні методи: економічний аналіз, економічне планування, фінансування, стимулювання і заохочення економіки, встановлення економічних санкцій і стимулів, фінансування, страхування, заробітна плата, ціноутворення, участь в управлінні прибутком.

Соціально-психологічні методи: соціально-психологічний аналіз і планування; формування морально-психологічної атмосфери; можливість участі співробітників в процесах управління; соціально-моральне заохочення;

задоволення духовних потреб працівників; формування груп і команд; формування ціннісно-орієнтованих колективів Солідарність; встановлення норм соціальної поведінки. Створення моральних санкцій і заохочень.

Складність і багатоаспектність управління людськими ресурсами вимагає багатоаспектного дослідження. Управління персоналом є:

- Техніка і технології (що відображають рівень розвитку конкретного закладу, призначення використовуваної техніки і технології, умови експлуатації і т. ін.).

- Організаційно-фінансові (включаючи питання планування, такі як чисельність і склад персоналу, його матеріальне стимулювання, використання робочого часу, організація діловодства).

- Юридичні (включаючи питання дотримання персоналом заводських процедур).

- Соціальна психологія (питання соціальної та психологічної підтримки в управлінні людськими ресурсами, що відображають застосування різних соціологічних та психологічних процесів).

- Педагогіка (положення щодо вирішення питань навчання персоналу, наставництва тощо).

Принципи, покладені в основу ефективного управління людськими ресурсами, зовсім інші. Вони багаторівневі (загальні, часткові, індивідуальні та специфічні) і поширюються на різні сфери діяльності. Виділяють такі принципи управління: науковість, плановість, комплексність (систематичність), безперервність, нормальність, економічність, зацікавленість і відповідальність. Принципи управління людськими ресурсами передбачають узгодження функцій управління з цілями установи.

У сучасному контексті основним принципом управління персоналом є добір і розподіл працівників відповідно до їх особистих і професійних якостей. Основою управління людськими ресурсами є кадрова політика, яка містить загальну політику та орієнтири для майбутнього персоналу. Іншими словами, це майбутня політика формування та розвитку персоналу закладу.

У закладах освіти кадрову політику формують адміністративні підсистеми відповідно до деталей системи навчання закладу. Об'єктом кадрової політики є персонал установи, орган системи управління персоналом, метою якого є формування, навчання, розміщення та використання якісних кадрів.

На практиці існує п'ять різних кадрових політик:

1 Пасивний – керівництво не має чіткого плану дій персоналу і в кризовій ситуації персонал працює в кращому випадку над усуненням негативних наслідків. Відділ кадрів не має ані прогнозу кадрової потреби, ані інструментів оцінки кадрового забезпечення. Іншими словами, відділ кадрів мав лише кадрові довідки і не аналізував кадрові проблеми на той час та їх причини.

2 Реактивний – керівництво компанії відстежує ознаки кризових ситуацій (наприклад, конфліктні ситуації всередині колективу, відсутність компетентних працівників, відсутність мотивації до ефективної роботи) і вживає заходів для їх запобігання. Відділ кадрів має засоби діагностики. Щоб подолати кризу, керівництво спеціально вивчає і, де це можливо, вирішує кадрові проблеми.

3 Проактивний – керівництво передбачає розвиток ситуації. Відділ кадрів має інструмент діагностики співробітників, який може прогнозувати статус співробітника в середньостроковій перспективі.

4. Позитивний – керівники мають інформацію про якісні оцінки стану організації та засобів впливу. У відділі кадрів є інструменти для кадрової діагностики та прогнозування середньо- та довгострокового стану персоналу. Планування фінансового оздоровлення включає коротко-, середньо- та довгостроковий прогноз потреби в персоналі та робочі плани кадрового забезпечення з варіантами реалізації.

5 Схильність до ризику – керівництво не володіє інформацією про діагноз і прогнози розвитку ситуації, але намагається впливати на неї. Відділ кадрів не має інструментів для діагностики кадрів і прогнозування ситуації.

Стратегічне та бізнес-менеджмент є інструментами реалізації кадрової політики. Нижче наведено елементи кадрової стратегії установи:

1 Планування потреб у людських ресурсах базується на організаційному аналізі, аналізі існуючих посад, попиту на нові посади, оцінці існуючих посад і методах плинності кадрів.

2 Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Загальноосвітній рівень та підвищення кваліфікації, навчання в процесі роботи на виробництві, робота, відрядження за кордон, стажування, самопідготовка тощо.

3 Налаштувати систему. Цілеспрямоване управління, оцінка виконаної роботи, оцінка компетенцій (навичок) співробітників, планування наступності (працівницькі династії), планування розвитку кар'єри.

4 Робота оплачується. Розмір будь-якої виплати з урахуванням займаної посади, соціального страхування тощо.

Засобом реалізації кадрової політики є повна зайнятість. Вихідними даними для розробки систем HRM для навчальних закладів є наступні:

- Загальна декларація прав людини, Конституція України [2].
- Цивільний кодекс України.
- Трудове право.
- Програми соціально-економічного розвитку системи освіти.
- Закони України, а саме: «Про загальну середню освіту», «Про освіту» [7].
- «Освіта» в 2020 році, зміни в «дошкільній освіті» в 2001 році, зміни в «позашкільній освіті» в 2000 році, зміни в «професійно-технічній освіті» в 1998 році, зміни в «вищій освіті» в 2014 році, ін.
- Постанови Кабінету Міністрів України: зміни від 14 червня 2000 р. № 963 «Про затвердження переліку посад вчителів і вихователів»; зміни № 930 від 06.10.2010 «Про затвердження Основних положень про визнання працівників освіти» та інші нормативно-правові акти [1, 3-6, 8].

У світовій практиці роботи з персоналом відомо, що існує два основних режиму відбору персоналу. «Американський», тобто режим професійної підготовки для первинного прийняття рішення про посаду та «відбору» найбільш підходящого працівника. Ця («посадово-службова» система), як і «японська», передбачає попереднє вивчення сильних і слабких сторін характеру

працівника і вибір посади, яка йому найкраще підходить («посадова система»). Обидва шаблони мають «сильні» та «слабкі сторони».

Таким чином, основним завданням першого рівня управління людськими ресурсами є визначення вимог до працівників у робочій сфері. Відбір і наймання із складу населення працівників, які найбільше відповідають заданим вимогам. Підготовка відібраних кандидатів на відповідні посади.

Взаємодія між людьми в різних ролях опосередковується рольовими очікуваннями, і відмінності можуть призвести до рольових конфліктів. Реалізація програми підбору персоналу вимагає вивчення людей на орієнтацію (ставлення, стосунки, інтереси тощо), стать, а також на сумісність. Ефективність і дієвість виробничо-управлінського колективу залежить від психофізіологічної придатності членів колективу, наявності порівнянних тактик, спільності поглядів та інтересів, відсутності егоцентричних амбіцій тощо.

Таким чином, основним завданням вторинного управління персоналом є оптимізація розміщення співробітників у структурі робочої групи та їх основних контактів. Особливістю психологічної сумісності є те, що контакт між працівниками опосередковується їхньою поведінкою та діями, думками та оцінками.

Ефективним вважається співіснування, яке задовольняє учасників і підтримує певні стосунки. Несумісність між співробітниками породжує ворожнечу, яка швидко призводить до конфлікту і негативно позначається на результатах спільної діяльності. Розрізняють явища сумісності та маніпуляції. Ефекти сумісності виникають найчастіше в особистих стосунках, тоді як ефекти активації зазвичай з'являються з офіційними діловими стосунками, пов'язаними з продуктивною діяльністю. Ефективність заснована на успішності та ефективності спільної діяльності. Це передбачає послідовність у роботі учасників.

При цьому правильним напрямком є не підбір окремих працівників на кожну «вакансію», а розподіл комплексних керівних посад за групами працівників («генеральний керівник, заступник і підлеглі») за сумісністю.

Ефективність. Вимоги. Рекомендується підготувати таку команду управління та дослідити її як частину пулу призначень.

На рівні управління персоналом також необхідно оптимізувати процеси, що формують соціально-психологічну атмосферу всередині колективу, удосконалити стилі і методи управління, зменшити плинність кадрів і зміцнити трудову дисципліну.

Завданням управління людськими ресурсами на цьому рівні є оптимізація процесу формування різних управлінських ланок (елітні групи відповідно до організаційної теорії: різні ради, комітети, керівники, директори тощо). Вибір цих груп є не лише важливим економічним питанням, а й політичним.

Кожна еліта – пул менеджерів у фінансах та інших сферах діяльності, різні номенклатури, структура зборів, конференцій, рад тощо – проходить різні етапи еволюції. У цей період елітні групи зберігають і навіть зміцнюють свої елітні якості.

Для того, щоб оцінити основні характеристики працівників ліцею, було запропоновано використовувати існуючі індивідуальні показники стану праці ліцею (таблиця А.2). Як бачимо, індивідуальні показники демонструють статус та ефективність персоналу ліцею, відображають структуру та показують динаміку руху. У комплексній діагностиці працівників директором пропонується врахувати ефективності працівників, вплив на прибутковість ліцею та вплив на економічні потенціали.

Отже, для оцінки ефективності управління персоналом директором ліцею повинні застосовувати різні показники. Вони характеризують не весь процес у цілому, а найважливіші ефекти від управлінської діяльності на кожній стадії реалізації управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНОМУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ «ГЛИНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ АГРАРНИЙ ЛІЦЕЙ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу освіти

ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» (Державний професійно-технічний навчальний заклад «Глинський професійний аграрний ліцей») – це професійно-технічний навчальний заклад, розташований за адресою: вулиця Роменська 14, село Глинське Роменського району Сумської області на території України. Заклад має свій Інтернет сайт: <http://glinskpai.sm.ua> [19].

Ліцей є професійно-технічним навчальним закладом. Це означає, що заклад спеціалізується на підготовці студентів у певних професіях або галузях, які вимагають практичних навичок та технічного вміння. ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» пропонує різні навчальні програми, які відповідають вимогам ринку праці та потребам студентів. Це професії в галузі: бджоляр, тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва, слюсар з ремонту та обслуговуванню сільськогосподарського устаткування, водій автотранспортних засобів категорії «С», плодоовочівник, тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва, кухар, продавець продовольчих товарів. Навчальні програми розробляються з урахуванням сучасних тенденцій та вимог професійної спрямованості. Слід наголосити, що сьогодні це єдиний навчальний заклад у Сумській області, який готує працівників за професією «Бджоляр».

Управління ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» здійснюється відповідно до законодавства та положень, що регулюють діяльність професійно-технічних навчальних закладів. Його виконує директор закладу, а також адміністрація та педагогічний колектив. У процесі управління можуть брати участь

представники студентів та батьків. Структура управління ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» представлена на рисунку 1.Б.

Заклад освіти має власні навчальні приміщення, які включають у себе аудиторії для лекцій, практичних занять та лабораторій, де студенти мають можливість отримати практичні навички відповідно до своїх професій. Також можуть бути наявні спеціалізовані майстерні та студії, де студенти можуть здобувати практичний досвід у своїй обраній сфері. В землекористуванні навчального закладу знаходиться 295,28 га, з них 241,7 га орної землі, що дає можливість якісно здійснювати виробниче навчання учнів. На полях навчального господарства учні вирощують високі врожаї на рівні районних.

ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» може підтримувати партнерські відносини з підприємствами та роботодавцями з метою забезпечення якісної практичної підготовки студентів. Це може включати укладання угод про співпрацю, організацію стажування та практик для студентів на реальних робочих місцях, а також взаємний обмін досвідом між викладачами та фахівцями з практики. Навчальний заклад може надавати студентам кар'єрну підтримку та консультування, що включає підготовку до працевлаштування, розробку резюме, підготовку до співбесід, організацію ярмарків вакансій та зустрічей з роботодавцями.

Заклад освіти пропонує студентам можливості для постійного професійного навчання та підвищення кваліфікації. Це можуть бути курси, семінари, майстер-класи, які допоможуть студентам поглибити свої знання та отримати нові навички відповідно до сучасних вимог ринку праці. Ліцей підтримує організацію студентського самоврядування, яке дає студентам можливість брати активну участь у прийнятті рішень та здійсненні діяльності закладу. Це сприяє розвитку лідерських навичок, співпраці та представництву інтересів студентської громади.

Фінансування ліцею здійснюється з різних джерел. Зазвичай, професійно-технічні навчальні заклади отримують кошти від державного бюджету, зокрема від місцевих органів влади та міністерства освіти. Фінансування може також здійснюватися шляхом плати за навчання, за рахунок спонсорської допомоги та

пожертвувань. Окрім основних джерел фінансування, таких як бюджетні асигнування та кошти від оплати освітніх послуг, існують і додаткові джерела доходів, які сприяють фінансовій стабільності установи, це доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, навчально-дослідних ділянок, підсобних господарств, від здачі в оренду приміщень, споруд, обладнання; благодійні внески юридичних і фізичних осіб, підприємств, установ, організацій, іноземних юридичних і фізичних осіб, батьків та інші джерела, що не суперечать чинному законодавству України. Слід наголосити, що фінансування залежить від кількості студентів та їхніх напрямів навчання, плати за навчання, а також зовнішніх джерел, таких як гранти або спонсорські внески. За 2022 рік заклад освіти мав бюджетні асигнування в розмірі 12915,1 тис грн., а доходи від надання послуг склали –1621,5 тис. грн. Частина коштів, які отримали за рахунок практичного навчання студентів в спеціалізованих майстернях та студіях пішла на закупку товарів для ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» (рисунок 2.1).

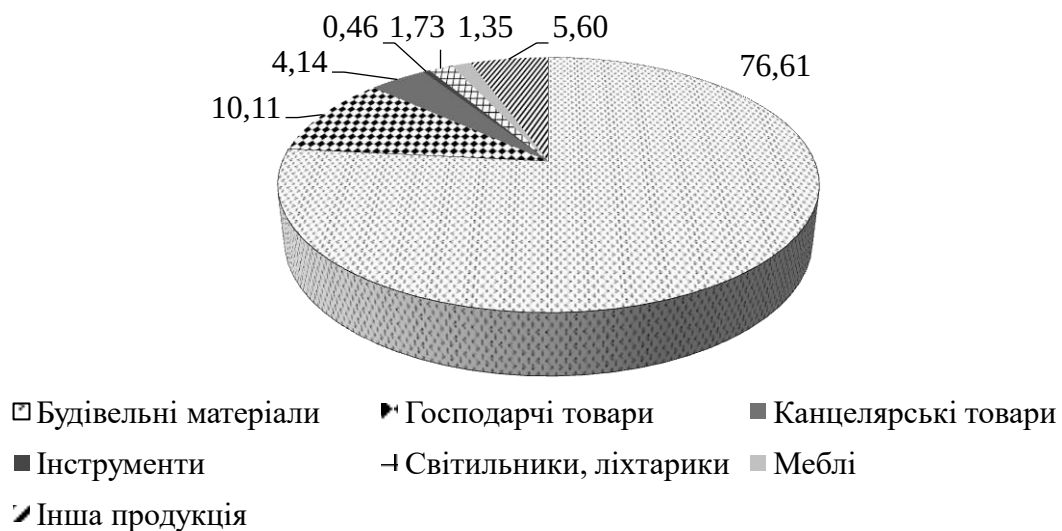


Рисунок 2.1 – Питома вага товарів, які були куплені ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» за рахунок доходу від практичного навчання студентів в 2022 р., %
Джерело: згідно звіту про роботу освітнього закладу за 2022 р.

Аналізуючи дані наголосимо, що абсолютна більшість коштів, одержаних для забезпечення ефективної організації освітнього процесу та створення умов

безпечної життєдіяльності його учасників через задовільний стан матеріально-технічної бази у ліцеї, припадає на придбання будівельних матеріалів (76,61%) і господарчих товарів (10,11%).

Ліцей має витрати на заробітну плату викладачів та персоналу, утримання приміщень, обладнання та матеріалів для навчання, організацію практичних занять та додаткових програм. Доходи можуть складатися з плати за навчання, державного фінансування, пожертвувань та спонсорської допомоги.

Економічна характеристика включає аналіз показників зайнятості випускників ДПТНЗ «Глинський ПАЛ». Це може оцінюватися через відсоток випускників, які працевлаштовуються відповідно до своєї спеціалізації, продовжують навчання на вищому рівні або успішно реалізуються у підприємницькій діяльності. Заклад інвестує кошти у розвиток та покращення інфраструктури. Це включає ремонт та модернізацію будівель, придбання нового обладнання та технологій.

Ліцей вкладає кошти у придбання сучасного обладнання, інструментів та технологій, які є необхідними для навчання студентів у відповідних професіях (таблиця 2.1). Це дозволяє студентам отримувати актуальні практичні навички та підготуватися до вимог сучасного ринку праці.

Таблиця 2.1 – Оснащеність фондами та ефективність їх використання в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ», 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., (+, -)	Відношення 2022 р. до 2020 р., %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	7222,3	7719,01	7913,02	690,72	109,56
Середня чисельність працівників, осіб	69	71	71	2,00	102,90
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	104,67	108,72	111,45	6,78	106,48

Джерело: розраховано автором на основі форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Аналізуючи дані слід наголосити, що середньорічна вартість основних засобів за період 2020-2022 рр. збільшилась на 9,56% або на 690,72 тис. грн.

При цьому показник фондоозброєності за досліджуваний період збільшився на 6,48% або на 6,78 тис. грн./чол.

Більшість вчених і практиків вказують на те, що професійно-технічні навчальні заклади нині – це не просто виконавці, які надають освітні послуги, вони ще виступають у ролі виробника інтелектуального продукту. Витримати конкуренцію на ринку освітніх послуг здатен лише той навчальний заклад, який націлений на надання найбільш якісної освіти, який пропонує споживачеві відповідні вимогам сучасного життя інтелектуальні продукти. Відсутність дієвої стратегії розвитку закладу не дає змоги стійко працювати і розвиватися. Ліцей має кваліфікований педагогічний колектив, який включає в себе викладачів, інструкторів та майстрів виробничого навчання (таблиця 2.2). Вони мають необхідні знання та професійні навички для передачі студентам необхідних теоретичних знань та практичних навичок у відповідних професіях.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності працівників та їх використання в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ», 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р., (+, –)	Відношення 2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022		
Середня чисельність працівників, осіб	69	71	71	2	102,90
з них:					
- адміністративний персонал, осіб	3	3	3	0	100,0
- педагогічні працівники, осіб	26	26	27	1	103,8
- спеціалісти, фахівці, осіб	7	8	8	1	114,3
- робітники, осіб	33	34	33	0	100,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	5705,35	6473,2	7399,49	1694,14	129,69
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6890,52	7597,65	8684,85	1794,33	126,04

Джерело: розраховано згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»

Згідно таблиці 2.2 найменша середня чисельність працівників була в 2020 р. та складала – 69 осіб. За досліджуваний період цей показник збільшився на 2,9% або на 2 особи. Питома вага педагогічних працівників в 2022 р. в загальній кількості працівників складала 38,03%, а робітників – 46,48. Наголосимо, що показник середньомісячної заробітної плати був найвищим в 2022 р. – 8684,85

грн. За 2020-2022 рр. показник середньомісячної заробітної плати збільшився на 1794,33 грн. або на 26,04%.

Успішне майбутнє навчального закладу залежить від його кадрового потенціалу. Наголосимо, що у сфері професійно-технічної освіти викладання є професійною діяльністю, що вимагає великого обсягу знань і спеціалізованих навичок, які розвиваються протягом усього життя під час постійного навчання і дослідницької діяльності. Можна виокремити основні специфічні риси професійної діяльності педагога. Він несе відповідальність за зберігання, використання і передачу знань, а також за їх примноження за допомогою поєднання функції навчання і дослідження. Дана професійна діяльність характеризується певною автономністю, тобто оцінку рівня компетентності викладача можуть давати тільки його колеги, взявши за основу специфічні критерії оцінювання; професійна діяльність педагога не виступає об'єктом «купівлі-продажу». Зв'язок між якістю праці викладача і системою його оплати трохи інший, ніж в інших професій. Це можна пояснити тим, що видимі результати праці педагога не проявляються безпосередньо в момент здійснення професійної діяльності. Тому виникають складнощі з визначенням заслуженої винагороди; а також специфічність мотивації трудової діяльності викладача, тобто крім отримання матеріальної винагороди дуже важливим є професійне визнання колег (кваліфікаційна оцінка).

Викладач професійно-технічного закладу – це особистість, яка має набір специфічних якостей, необхідних для здійснення професійної діяльності. Процес оволодіння даною професією вимагає від людини, звісно, наявності природних здібностей, а також великих фізичних, розумових, емоційних та часових затрат. Якщо раніше робота педагога вважалася дуже престижною, то зараз у зв'язку з економічною ситуацією відбувається постійний відтік фахівців у комерційні сфери. Цю тенденцію можна пояснити недостатнім матеріальним забезпеченням. Посадові оклади педагогічних працівників надто малі, вони, звісно, отримують додаткові виплати за наявні регалії. У зв'язку з цим викладачі, якщо й не змінюють повністю сферу діяльності, то шукають додаткові джерела доходу. Зазначимо, що у діяльності професійно-технічних

навчальних закладів нашої країни можна відзначити важливу особливість: зростання чисельності педагогів за рахунок сумісників і штатних викладачів, які працюють на неповну ставку. Як наслідок, скорочується ефективність викладання: ця категорія працівників виконує тільки трудові функції, пов'язані виключно з веденням освітнього процесу. Поєднання цієї функції з науково-дослідницькою, виховною роботою зі студентами виключається.

Ефективна реалізація освітнього, наукового, виховного процесів навчального закладу можлива лише за грамотного управління персоналом. Недостатньо опрацьована система мотивації або її повна відсутність призводять до того, що кваліфіковані викладачі йдуть до інших закладів, у сферу реального бізнесу. Важливою у навчальних закладах професійно-технічного профілю залишається матеріальна винагорода. Важлива умова її застосування – об'єктивність, ясність оцінки, систематичність виплати. Однак, ця умова ефективного управління персоналом часто не виконується. Слід зазначити, що, за оцінками вчених, зовнішні, насамперед матеріальні мотиви, нині поступово зміщуються в бік нематеріальних або внутрішніх мотивів. Вмотивовані співробітники прагнуть виконувати не лише передбачені посадовою інструкцією вимоги, а й креативно підвищувати свою кваліфікацію.

Людський потенціал може розглядатися як конкурентна перевага професійно-технічного закладу. Поряд зі збільшенням потреб ринку в якісних товарах, розвитком підприємництва, загостренням конкуренції зростає значущість рівня підготовки майбутніх працівників, фахівців. У зв'язку з цим функція будь-якого навчального закладу зводиться до підготовки майбутніх працівників до виконання необхідного набору компетенцій. Високий професіоналізм викладачів, відповідальність, довіра і командний підхід являють собою найважливіші атрибути людського потенціалу професійно-технічного навчального закладу. Рівень навчальних досягнень студентів представлено в таблиці 2.3. Слід відмітити, що показник рівня навчальних досягнень студентів ліцею, які навчаються на високому та достатньому рівнях має тенденцію до зменшення. Найвищим показники досягнення були в 2019-2020 рр.

Таблиця 2.3 – Рівень навчальних досягнень учнів ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»

Показники	Навчальний рік		
	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Всього студентів станом на 01.09, осіб	308	362	357
Навчається на високому рівні, осіб	45	43	39
Питома вага студентів, які навчаються на високому рівні до загальної кількості, %	14,6	11,9	10,1
Навчається на достатньому рівні, осіб	172	181	154
Питома вага студентів, які навчаються на достатньому рівні до загальної кількості, %	55,8	50,0	43,1

Джерело: розраховано за даними освітньої установи форма звітності № 76-РВК «Зведений звіт закладів освіти» та звітів про роботу освітнього закладу за 2019-2022 рр.

Зазначимо, що головне завдання педагогів полягає в тому, щоб навчити студентів постійно і старанно працювати, мотивувати їх. Очікуваний ефект від занять – високі результати, які студенти демонструють на олімпіадах різного рівня і представлені нами в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних соціально-педагогічних показників діяльності ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+,-)	Відношення 2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022		
Кількість призових місць II етапу Всеукраїнських олімпіад з базових дисциплін	16	17	20	4	125,0
Кількість призових місць III етапу Всеукраїнських олімпіад з базових дисциплін	14	14	15	1	107,1
Кількість призових місць IV етапу Всеукраїнських олімпіад з базових дисциплін	1	2	2	1	200,0
Кількість студентів, які одержали за підсумками навчання дипломи з відзнаками	1	2	2	1	200,0
Обласний рейтинг за результатами Зовнішнього незалежного оцінювання	9	15	29	20	322,2

Джерело: розраховано за даними освітньої установи форма звітності № 76-РВК «Зведений звіт закладів освіти» та звітів про роботу освітнього закладу за 2020-2022 рр.

Підготовка студентів в межах предметних дисциплін реалізується у форматі лекцій, семінарів, бесід, презентацій, складання проєктів, ділових ігор та письмових робіт. Особлива увага на заняттях приділяється специфіці

олімпіадних завдань теоретичних та практичних турів, розбору завдань минулих років, глибокому опрацюванню ускладненого матеріалу, що не входить до загальноосвітньої програми, розв'язанню творчих та дослідницьких завдань, розширенню загального та предметного кругозору. Заняття не спрямовані на те, щоб замінити уроки в навчальному закладі з предмету. Професійний педагог закладає необхідні базові знання. Відмінність досвідченого від молодого викладача полягає, звісно, в його високій педагогічній кваліфікації. Проте молодий педагог ще не так давно був на місці самого школяра і добре знає зсередини, з якими труднощами під час опанування предмету та участі в олімпіадах можна зіткнутися, а будучи успішним учасником олімпіадних змагань, він також розуміє, як ці труднощі подолати. Студентів ніхто не примушує займатися понад урочну програму, вони із задоволенням самі залишаються на додаткові заняття. Як правило в олімпіадах приймають участь студенти, які навчаються на високому рівні. За даними таблиці 2.4 склалася позитивна динаміка зростання кількості призерів серед студентів ліцею на II, III і IV етапах Всеукраїнських олімпіад з базових дисциплін. Також позитивним фактором є збільшення кількості студентів, які одержали дипломи з відзнаками за рейтингом навчання.

Ці критерії сприяють оцінці ефективності роботи освітньої установи і дозволяють визначити її сильні та слабкі сторони. Врахування цих показників допомагає покращити якість освітнього процесу, забезпечити успішність студентів та досягнення поставлених цілей. Аналіз професійного рівня персоналу допомагає виявити потреби в додатковій підготовці або професійному розвитку викладачів. Залучення батьків та студентів до навчального процесу та спільне прийняття рішень сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку студентів. Активна участь студентів у позашкільних заходах та перемоги у конкурсах підтверджують успіхи навчання та розвитку талантів студентів. Результати атестації педагогічного колективу дозволяють оцінити рівень його професійних компетенцій та забезпечення якісної освіти. Оцінка рейтингових оцінок та рекомендацій відповідних

організацій дає об'єктивну оцінку роботи установи та її впливу на студентів та суспільство.

Такі критерії допомагають визначити ефективність роботи освітньої установи і сприяють її постійному вдосконаленню. Аналізуючи ці показники та вживаючи відповідні заходи, заклад може розвивати свої сильні сторони, удосконалювати недоліки і забезпечувати якісну освіту, задовольняючи потреби своїх студентів та вимоги суспільства.

ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» розвиває партнерські відносини з різними підприємствами та організаціями. Це може включати укладання угод про співпрацю, створення консорціумів або альянсів для реалізації спільних проектів, обмін досвідом та експертними знаннями. Партнерство може сприяти практичній підготовці студентів, організації стажування та подальшого працевлаштування. Заклад надає фінансову підтримку студентам у вигляді стипендій, грантів або інших форм допомоги. Це може стимулювати навчання, підтримувати талановитих студентів, а також допомагати студентам з менш сприятливим фінансовим становищем.

Навчальний заклад має систему фінансового планування та контролю, яка дозволяє ефективно управляти фінансовими ресурсами. Це включає розробку бюджету, моніторинг фінансів. ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» веде фінансову звітність згідно з вимогами законодавства. Це включає складання фінансових звітів, таких як баланс, звіт про доходи та витрати, звіт про рух грошових коштів, а також інші фінансові документи. Фінансова звітність дозволяє забезпечити прозорість та контроль за фінансовою діяльністю закладу. В ліцеї розробляється річний бюджет, в якому визначаються прибутки та витрати на певний період. Цей процес допомагає планувати фінансові ресурси, встановлювати пріоритети витрат, а також контролювати виконання бюджету.

Фінансові результати, як головні економічні показники фінансування діяльності бюджетної організації представлені нами в таблиці 2.5. Слід наголосити, що фінансовий результат має на увазі не тільки результат діяльності, що приносить дохід, а й усю діяльність ДПТНЗ «Глинський ПАЛ». За досліджуваний період бюджетні асигнування збільшились на 39,5% або на

3654,8 тис. грн. Доходи від надання послуг ліцеєм збільшилися на 705,4 тис. грн. або на 77%.

Таблиця 2.5 – Фінансові результати діяльності ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» за 2020-2022 рр., тис грн.

Статті	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	абсолютне, (+, -)	відносне, %
Бюджетні асигнування	9260,3	11236,6	12915,1	3654,8	139,5
Доходи від надання послуг	916,1	1552,1	1621,5	705,4	177,0
Разом доходи	10176,4	12788,7	14536,6	4360,2	142,8
Витрати на виконання бюджетних програм	8336,5	10368,1	10623,3	2286,8	127,4
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	945,7	1552,1	1589,3	643,6	168,1
Витрати за необмінними операціями	830,2	880,9	642	-188,2	77,3
Разом витрати	10112,4	12801,1	12854,6	2742,2	127,1
Профіцит/дефіцит за звітний період	64	-12,4	60,5	-3,5	94,5

Джерело: згідно форми №2-дс «Звіт про фінансові результати»

Найбільші витрати ліцею були за статтею витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт). Цей показник за дослідний період збільшився на 68,1 % або на 643,6 тис. грн. Слід наголосити, що тільки в 2022 р. ліцей має дефіцит бюджету. На це вплинула військова ситуація в країні.

2.2 Аналіз управління персоналом ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»

Управління в освітніх закладах є особливим, оскільки освітня сфера має свої специфічні особливості. Кожна організація має свою місію, мету та завдання, залежно від свого типу та спеціалізації. Однак, є загальні принципи функціонування менеджменту в освіті. По-перше, управлінський персонал в навчальних закладах володіє знаннями та навичками в педагогіці, адже такі організації є освітніми установами. Вони розробляють навчальні програми, планують навчальний процес, оцінюють ефективність навчання, створюють умови для навчання та багато іншого. По-друге, вони здатні керувати людьми. Керівник професійно-технічного навчального закладу вміє мотивувати своїх

співробітників, адже успіх організації залежить від їхньої роботи. Він вміє створювати командний дух і творчу атмосферу. По-третє, управлінський персонал навчального закладу вміє управляти фінансами та ресурсами організації, адже освітні заклади потребують значних вкладень і витрат. Вони вміють ефективно розподіляти бюджет, управляти матеріальними ресурсами, організовувати оптимальне використання часу та багато іншого. Крім того, при функціонуванні менеджменту в освіті необхідно враховувати, що освітня організація є соціальною. Вона взаємодіє з різними соціальними групами: учнями, вчителями, батьками, студентами, профспілками тощо. Тому менеджери вміють вести соціальну політику, будувати комунікацію із суспільством, враховувати думку та інтереси всіх зацікавлених сторін.

Аналіз управління персоналом закладом освіти є важливим етапом для визначення ефективності та вдосконалення системи управління персоналом. Розглянемо основні аспекти управління персоналом в закладі освіти і проведений аналіз їх ефективності.

Першим етапом аналізу є вивчення політики управління персоналом в закладі освіти. Це включає оцінку наявності, якості та актуальності документів, регулюючих взаємовідносини між закладом і персоналом, таких як Кодекс поведінки, правила праці, процедури прийому та звільнення працівників тощо. Детальне вивчення політики дозволяє зрозуміти, наскільки вона відповідає потребам закладу і вимогам законодавства.

Оцінка ефективності процесу підбору і набору персоналу включає аналіз методів підбору, які використовуються в ліцеї, а також рівень відповідності набраних працівників вимогам посад та потребам закладу. Детальне вивчення процесу підбору допомагає виявити можливі недоліки і покращити його ефективність. Аналізується система розвитку та підвищення кваліфікації персоналу в закладі. Це включає оцінку наявних програм навчання, семінарів, тренінгів, які пропонуються працівникам для розвитку їхніх професійних навичок. Також важливо враховувати реалізацію індивідуальних планів розвитку співробітників та підтримку навчання протягом кар'єрного шляху. Аналіз системи розвитку та підвищення кваліфікації персоналу допомагає

визначити наявні можливості для професійного росту працівників та їхню мотивацію.

Ефективне управління персоналом включає систему оцінки працівників та належну винагороду за їхній внесок. Аналізується наявність чітких критеріїв оцінки працівників, використання об'єктивних методів оцінки, таких як атестація. Також важливо визначити, як винагороджується успішна робота працівників, які системи мотивації та стимулювання існують у закладі. Аналізується система управління конфліктами та заходи, спрямовані на підтримку задоволеності працівників. Досліджується наявність процедур вирішення конфліктів, механізмів комунікації між співробітниками та керівництвом, а також заходів, спрямованих на створення сприятливого та мотивуючого робочого середовища.

Закладом освіти проводиться систематична моніторингова діяльність, спрямована на оцінку результатів управління персоналом. Це включає аналіз статистичних даних, звітів, відгуків працівників та учнів, а також порівняння з поставленими цілями і стандартами. Моніторинг може включати такі показники, як успішність учнів, рівень виконання навчальних програм, відгуки від батьків і учнів, ставлення працівників до роботи та інші показники, що відображають ефективність управління персоналом.

На основі проведеного аналізу можна ідентифікувати потенційні проблеми та недоліки в управлінні персоналом закладу освіти. Один з ключових аспектів оцінки ефективності управління персоналом є політика управління персоналом. Вона повинна бути чітко визначена, адаптована до потреб закладу освіти та відповідати вимогам законодавства. Політика управління персоналом повинна включати правила і процедури щодо прийому на роботу, звільнення, розвитку та оцінки працівників.

Процес підбору і набору персоналу також має велике значення для ефективного управління персоналом. Важливо аналізувати методи і підходи, використовувані в закладі освіти при підборі кандидатів на посади. Це може включати використання різних джерел рекрутингу, проведення співбесід та оцінку навичок і компетенцій потенційних працівників. Крім того, важливо

забезпечити відповідність набраних працівників потребам і вимогам закладу освіти.

Розвиток кваліфікації персоналу є ще одним важливим аспектом ефективного управління. Аналіз системи розвитку кваліфікації має на меті оцінити доступність і якість навчальних програм, тренінгів та семінарів для працівників закладу освіти (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Якісний склад трудових ресурсів ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» за 2020-2022 рр.

Показник	Чисельність педагогічних працівників на кінець року, осіб			Питома вага, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Групи педагогічних працівників:						
За віком, років						
20-30	1	1	1	3,8	3,8	3,7
30-40	9	9	9	34,6	34,6	33,3
40-50	9	9	10	34,6	34,6	37,0
50-60	4	4	4	15,4	15,4	14,8
більше 60	3	3	3	11,5	11,5	11,1
Всього	26	26	27	100,0	100,0	100,0
За рівнем освіти						
Вища категорія	20	20	19	76,9	76,9	70,4
I категорія	3	3	4	11,5	11,5	14,8
II категорія	1	1	1	3,8	3,8	3,7
Спеціаліст	2	2	3	7,7	7,7	11,1
Всього	26	26	27	100,0	100,0	100,0
За трудовим стажем, років						
до 5	1	1	1	3,8	3,8	3,7
5-10	3	4	3	11,5	15,4	11,1
10-15	4	4	5	15,4	15,4	18,5
15-20	8	7	7	30,8	26,9	25,9
більше 20	10	10	11	38,5	38,5	40,7
Всього	26	26	27	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»

Важливо також забезпечити можливість розвитку і професійного зростання працівників через надання їм можливостей для отримання додаткової освіти, участі в конференціях та семінарах, а також внутрішніх програм навчання. У таблиці 2.6 наведено аналіз якісного складу трудових ресурсів Державного професійно-технічного навчального закладу «Глинський

професійний аграрний ліцей». Дані представлені за 2020-2022 рр. дозволяють отримати повну картину структури працюючого персоналу та їх кваліфікаційного рівня, сприяючи подальшому аналізу та прийняттю ефективних управлінських рішень. Згідно наведених даних в 2022 р. найбільша кількість педагогічних працівників ліцею припадає на віковий період 40-50 років, а саме – це 10 осіб. Проте вже другу сходинку займають працівники, яким виповнилось 30-40 років. Також достатньо велика кількість педагогів передпенсійного та пенсійного віку, що свідчить про значний досвід викладацького складу аграрного ліцею. За рівнем освіти навчальний ліцей має питому вагу осіб з вищою категорією на рівні 76,9% у 2021 р. та 70,4% у 2022 р. Серед педагогічних працівників найбільшу питому вагу займають особи, які мають трудовий стаж більше 20 років, а саме 40,7% в 2022 р. Найменшу питому вагу займають молоді педагогічні працівники з трудовим стажем до 5 років (3,7 %).

У наведеній таблиці 2.7 представлені дані щодо руху робочої сили в ліцеї. Ця інформація сприятиме розумінню динаміки притоку та відтоку персоналу, а також допоможе ідентифікувати ключові показники, впливаючи на функціонування навчального закладу і подальший розвиток його ресурсів. Розглядаючи наведені дані слід зазначити, що за три роки, охоплені дослідженням, середньооблікова чисельність персоналу зросла на 2 особи (2,9%); кількість нових працівників прийнятих на роботу у 2020 та 2022 роках, зменшилась на 2 особи або на 40%. Найбільшу питому вагу вибувших працівників займають особи, яких призвано в військові лави. Кількість прийнятих та вибувших працівників незначно коливається по роках та була майже однаковою. Саме тому коефіцієнт обороту з прийому, плинності кадрів мають від’ємні абсолютні значення за досліджуваний період.

Управління конфліктами та задоволеність працівників також впливають на ефективність управління персоналом. Аналізується наявність процедур вирішення конфліктів, механізмів комунікації між співробітниками та керівництвом, а також заходів, спрямованих на підтримку мотивації та задоволеності працівників. Важливо забезпечити відкриту та ефективну

комунікацію, вирішення конфліктів шляхом діалогу та сприяння сприятливому робочому середовищу.

Таблиця 2.7 – Рух робочої сили ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»

Показник	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	абсолютне, (+, -)	відносне, %
1 Середньоспискова чисельність працівників, осіб	69	71	71	2	102,9
2 Прибуло працівників, осіб	5	4	3	-2	60,0
3 Вибуло всього працівників, осіб	4	4	4	0	100,0
у т. ч. з причин:					
а) призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом, осіб	2	3	3	1	150,0
б) з власного бажання, осіб	2	1	1	-1	50,0
4 Коефіцієнт обороту з прийняття, %	7,2	5,6	4,2	-3,0	58,3
5 Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,8	5,6	5,6	-0,2	96,5

Джерело: : розраховано згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»

Оцінка ефективності управління персоналом також включає моніторинг і оцінку результатів. Це може бути досягнення поставлених цілей, покращення академічних показників, задоволеність працівників і учнів, а також інші показники, які відображають результативність управління персоналом. Ці дані дозволять провести порівняльний аналіз між поставленими цілями та отриманими результатами. Якщо результати відповідають або перевищують очікування, це свідчить про ефективне управління персоналом. У разі недосагнення цілей можуть бути ідентифіковані проблемні області, які потребують подальших вдосконалень.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати рекомендації та плани дій для поліпшення управління персоналом в закладі освіти. Це може включати впровадження нових підходів до підбору та набору персоналу, розробку програм навчання та розвитку працівників, встановлення чітких критеріїв оцінки працівників, покращення системи винагороди та мотивації, вдосконалення процедур вирішення конфліктів та забезпечення задоволеності працівників.

Крім того, важливо враховувати зміни в законодавстві та вимоги освітніх стандартів при оцінці ефективності управління персоналом. Заклад освіти

повинен відповідати вимогам та нормам, що стосуються управління персоналом, і забезпечувати виконання встановлених правил і процедур. Слід зазначити, що однією з основних проблем, з якими стикаються управлінці у сфері освіти, є необхідність балансувати між досягненням економічних цілей та поліпшенням якості освіти. З одного боку, заклад освіти, як будь-який бізнес, має прагнути до ефективного використання ресурсів і максимізації прибутку. З іншого боку, головна мета освітнього закладу полягає в забезпеченні якісної освіти для студентів. Оптимізація процесів управління в освіті може підвищити ефективність роботи закладу та забезпечити покращення показників розвитку. Крім того, важливо враховувати особливості освітньої сфери у зв'язку з динамічним характером її розвитку та необхідністю адаптації до нових технологій і підходів у навчанні. Один із ключових елементів функціонування менеджменту в освітній сфері – увага до персоналу закладу. Мотивація персоналу, визначення кваліфікаційних вимог і впровадження системи винагороди допомагають залучити й утримати кваліфікованих співробітників у навчальному закладі.

Система оплати праці професійно-технічного навчального закладу складається з низки елементів, серед яких: встановлення фіксованої частини заробітної плати, стимулювальні виплати, надбавки, доплати, матеріальна допомога. Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що в основі мотивації праці педагогів лежать мотиви, зумовлені змістом та умовами праці. Система мотивації праці включає використання матеріальних і нематеріальних стимулів (рисунок 2.2).

Загалом варто відмітити, що організація управління персоналом і навчально-виховним процесом є одним із найважливіших аспектів діяльності ДПТНЗ «Глинський ПАЛ». Це включає в себе такі кроки:

- 1 Розроблення стратегії та плану управління персоналом і навчально-виховним процесом, що мають відображати мету та завдання закладу, його місію та стратегію розвитку.

2 Визначення посадових обов'язків усіх співробітників закладу, включно з адміністративним персоналом, вчителями, педагогічними працівниками, обслуговуючим персоналом тощо.

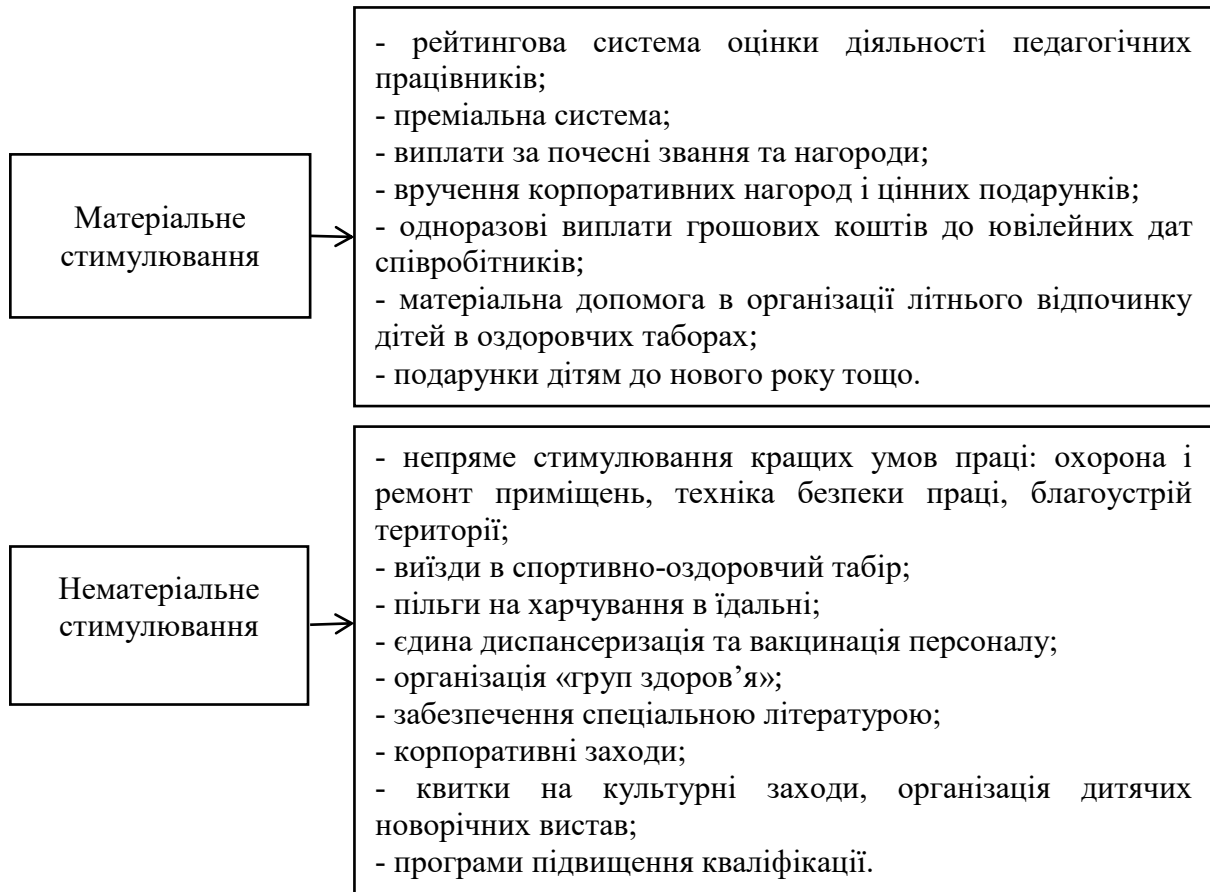


Рисунок 2.2 – Елементи мотивації праці викладацького складу ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»

Джерело: власне дослідження

3 Розроблення системи оцінювання роботи персоналу, яка має враховувати не лише професійні навички та кваліфікацію, а й результати їхньої роботи та внесок у навчальний процес.

4 Планування, координація та контроль навчально-виховного процесу, включно з розробленням навчальних програм і планів, організацією заходів, спрямованих на формування особистісних якостей студентів.

5 Підтримка та розвиток кадрів шляхом проведення тренінгів і семінарів за новими методиками навчання та виховання, залучення зовнішніх експертів і досвідчених педагогів.

6 Організація соціально-педагогічної та психологічної підтримки студентів, а також підтримки сімей студентів у процесі здобуття освіти.

7 Створення безпечного та дружнього освітнього середовища, привабливого до навчального процесу та такого, що формує творче і позитивне ставлення до життя.

8 Системний підхід в організації управління персоналом і навчально-виховним процесом, який має враховувати всі аспекти діяльності закладу, від організації праці викладацького складу до проведення іспитів.

2.3 Оцінка ефективності управління персоналом закладу освіти

Оцінка ефективності роботи ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» базується на наступних критеріях, які відображають її професійний рівень та успішність:

- Професійний рівень персоналу. Важливим аспектом є кваліфікація та компетентність педагогічного колективу. Оцінюються педагогічні здібності, рівень професійної підготовки, досвід роботи викладачів, їх активна участь у професійних тренінгах та постійне самовдосконалення.

- Рівень партнерства адміністрації, педагогів, батьків та студентів. Оцінюється співпраця та взаємодія між адміністрацією, педагогами, батьками та студентами. Це включає взаємодію в процесі планування та прийняття рішень, спільні заходи, залучення батьків до навчального процесу, відкритість для обговорення питань та вирішення проблем.

- Успішність студентів. Оцінюється академічна успішність студентів, їхні досягнення в навчанні та виконання навчальних програм. Це може включати оцінки, результати іспитів та інших форм контролю, рівень знань та навичок, які студенти здобули в процесі навчання.

- Перемоги студентів у позашкільних конкурсах, олімпіадах, змаганнях. Оцінюється активна участь студентів у позашкільних заходах, які підтверджують їхню успішність та талановитість. Це може включати перемоги в олімпіадах, наукових конференціях, художніх конкурсах, спортивних

змаганнях тощо. Оцінка таких успіхів свідчить про якість навчання, розвиток талантів студентів та ефективність освітнього процесу в цілому.

- Результати зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) та інших стандартизованих тестів. Оцінюється успішність студентів у зовнішніх оцінюваннях, зокрема у ЗНО та інших стандартизованих тестах. Ці результати відображають рівень засвоєння навчальних програм та готовність студентів до вищої освіти чи вступу до професійної діяльності.

- Результати атестації педагогічного колективу. Оцінюється атестація вчителів та інших педагогічних працівників. Це дозволяє перевірити їхні професійні компетенції, виконання педагогічних завдань та забезпечення якісної освіти.

- Рейтингові оцінки та рекомендації відповідних організацій. Оцінюється рейтингова оцінка та рекомендації, які надаються відповідними освітніми організаціями або іншими відомими установами. Це можуть бути оцінки державних органів управління освітою, акредитаційних органів, батьківських асоціацій, громадських організацій тощо.

Оцінка ефективності управління персоналом досліджуваного нами закладу освіти включає аналіз ефективності рекрутингових стратегій, які використовуються для залучення нових працівників. Також важливим аспектом є ефективність методів оцінки кандидатів, таких як співбесіда, тестування та оцінка резюме.

Успішне управління персоналом включає постійний розвиток працівників. Оцінка ефективності в цьому аспекті може включати оцінку доступних програм навчання та розвитку, їх адаптацію до потреб закладу освіти та активну участь працівників у цих програмах. Також важливим є оцінка досягнень, отриманих працівниками після участі у програмах розвитку.

Забезпечення мотивації працівників є ключовим аспектом ефективного управління персоналом. Оцінка може включати оцінку систем винагород та заохочень, які застосовуються в закладі освіти. Важливо аналізувати ефективність цих систем, їх вплив на мотивацію працівників та результативність роботи. У межах нашого дослідження було проведено аналіз

стану формування та вивчення мотиваційного профілю 27 педагогічних працівників освіти ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» шляхом опитування. Для цього використовувався спеціальний тест, спрямований на визначення мотиваційного профілю особистості. Зібрані дані стосовно 10 факторів, які впливають на мотивацію співробітників, були подані у вигляді гістограми (рисунок 2.Б). Респондентам пропонувалося систематизувати наведені фактори шляхом надання кожному з них рейтингу від 1 до 10, визначаючи їх пріоритетність на етапі пошуку роботи (рейтинг очікуваних факторів). При цьому важливо враховувати, що фактори не можуть мати однаковий рейтинг.

Ефективне управління персоналом передбачає забезпечення ефективної комунікації та співпраці в межах закладу освіти. Оцінка може включати оцінку комунікаційних каналів, таких як зустрічі, наради, електронна пошта тощо. Також важливим є оцінка відкритості управління до повідомлень та пропозицій працівників, а також сприятливої робочої атмосфери, що сприяє співпраці та взаєморозумінню.

Управління персоналом також включає ефективне вирішення конфліктів. Оцінка може включати аналіз ефективності стратегій вирішення конфліктів, які застосовуються в закладі освіти. Це може включати ефективне врегулювання суперечок, сприяння співпраці та побудові конструктивних відносин між працівниками.

Оцінка ефективності управління персоналом повинна включати аналіз результатів та продуктивності ліцею. Це може включати оцінку академічних досягнень учнів, прогресу у виконанні поставлених цілей, якості навчальних програм та методів, а також виявлення областей для подальшого розвитку. Вона також включає аналіз фінансових аспектів. Оцінка ефективності управління персоналом охоплює оцінку ефективності витрат на заробітну плату, навчальні матеріали, програми розвитку та інші витрати. Аналіз ефективності витрат допомагає визначити, як ефективно використовуються ресурси та бюджет, та знайти шляхи для оптимізації. Усі ці аспекти можуть бути оцінені шляхом збору даних, проведення анкетування та спостережень, аналізу звітів та статистичних даних. Результати оцінки можуть послужити

основою для розробки стратегій управління персоналом, вдосконалення процесів та поліпшення роботи персоналу в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ». На основі отриманих результатів оцінки ефективності управління персоналом можуть бути впроваджені наступні заходи:

Розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри для працівників допоможе їм удосконалювати свої професійні навички та компетенції. Це може включати надання можливостей для участі в навчальних програмах, семінарах, тренінгах, а також підтримку у здобутті додаткової освіти або кваліфікацій.

Оцінка ефективності управління персоналом дає змогу переглянути систему винагород та заохочень. Важливо стимулювати працівників до досягнення високих результатів шляхом визнання їхніх досягнень, надання премій та пошанування. Крім того, можуть впроваджуватися програми мотивації, які сприяють підвищенню задоволеності працівників і стимулюють їх до ефективної праці.

Важливо створити відкриту комунікаційну систему, що сприяє ефективному обміну інформацією між управлінням та працівниками. Це може включати проведення регулярних нарад, збору пропозицій та ідей працівників, створення платформ для обговорення проблем та пошуку спільних рішень.

Вдосконалення навичок та знань персоналу може відбуватися шляхом організації навчальних семінарів, внутрішніх тренінгів, онлайн-курсів або залучення зовнішніх експертів для проведення тренінгів. Важливо підтримувати активну навчальну атмосферу, що сприяє постійному розвитку працівників і забезпечує використання сучасних методів та технологій в освітньому процесі.

Управління персоналом має забезпечувати ефективне використання ресурсів, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси. Це може охоплювати оптимізацію розподілу робочих сил, планування бюджету, використання технологій для автоматизації рутинних процесів та управління даними. Важливо регулярно оцінювати ефективність управління персоналом та здійснювати звітність про отримані результати. Це допомагає виявляти потенційні проблеми, розробляти стратегії вдосконалення та встановлювати

метрики для моніторингу прогресу. Звіти можуть бути використані для інформування керівництва та стейкхолдерів про стан управління персоналом та заплановані заходи.

Створення сприятливого робочого клімату є важливим аспектом ефективного управління персоналом. Це включає створення рівних умов для всіх працівників, підтримку толерантного та взаємоповажного середовища, сприяння командній роботі та розвитку позитивної корпоративної культури.

Оцінка ефективності управління персоналом в закладі освіти є постійним процесом, який вимагає систематичного моніторингу, оцінки та вдосконалення. Важливо зазначити, що оцінка ефективності управління персоналом повинна бути здійснена з урахуванням конкретних цілей та контексту закладу освіти.

Для забезпечення успішної оцінки ефективності управління персоналом можуть бути застосовані певні підходи та інструменти. Розроблення та використання конкретних КРІ дозволяє виміряти результативність управління персоналом. Це можуть бути показники, такі як штатна чисельність, рівень текучості кадрів, показники задоволеності працівників, результати навчання та академічні досягнення учнів. Залучення співробітників, керівників та інших зацікавлених сторін до процесу оцінки ефективності може забезпечити більш об'єктивну та повну картину. 360-градусна зворотна зв'язок включає збір думок, оцінок та фідбеку від різних сторін, що мають відношення до управління персоналом. Систематичний аналіз даних та звітів дозволяє отримати об'єктивну оцінку ефективності управління персоналом. Це може включати аналіз фінансових звітів, звітів про роботу працівників, результатів навчання та інших показників продуктивності. Чітке виявлення трендів, позитивних або негативних змін дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом. У разі потреби можна залучити зовнішніх консультантів або експертів, які мають досвід у сфері управління персоналом. Вони можуть надати об'єктивний погляд на ситуацію, поради щодо вдосконалення процесів та запропонувати нові підходи.

Дослідження та аналіз кращих практик в управлінні персоналом можуть надати цінні висновки та рекомендації щодо поліпшення процесів. Порівняння

з успішними закладами освіти або іншими організаціями може допомогти ідентифікувати потенційні області для змін і вдосконалень. Після здійснення оцінки ефективності управління персоналом, важливо розробити план дій, який включатиме корекційні заходи та стратегії для поліпшення результатів. Регулярне оновлення та перегляд цього плану дозволить впроваджувати нові ідеї та адаптуватися до змін у контексті освіти та управління персоналом.

Для оцінювання ефективності співробітника використовують низку критеріїв, які можуть варіюватися залежно від використовуваної методики. З урахуванням їх узагальнення критерії можна поділити на дві основні групи: навички, вміння, компетенції співробітників і здатність їх застосовувати на практиці. Іншими словами, йдеться про професійні навички, які необхідні для виконання посадових обов'язків (*hard skills*); гнучкі або психологічні навички. Вони не пов'язані з конкретним видом діяльності та необхідні для виконання будь-якої роботи. Ці навички, як правило, мають стосунок до соціалізації. Наприклад, уміння працювати в команді, товариськість, креативність, адаптивність, відповідальність, здатність переконувати (*soft skills*).

Класифікація чинників, які впливають на ефективність використання персоналу в закладі освіти зображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 Чинники, які впливають на ефективність використання персоналу в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»

Чинники	Зміст чинників
Фізіологічні	стать; вік; стан здоров'я; розумові здібності; фізичні здатності до розуміння і співпереживання
Технічні і технологічні	характер розв'язування завдань; складність праці; технічна оснащеність; рівень використання науково-технічних здобутків
Структурно-організаційні	умови праці; співвідношення чисельності категорій персоналу; обсяг підприємства; режим роботи; стаж роботи; кваліфікація працівників
Соціально-економічні	матеріальне стимулювання; страхування; соціальні пільги; рівень життя
Соціально-психологічні	моральний клімат у колективі; психофізіологічний стан працівника; статус і визнання; організаційна структура підприємства; подяка; перспектива підвищення по службі
Територіально-ситуаційні	місце розташування підприємства; витрати часу дороги від оселі до роботи; рівень конкуренції; інфляція; безробіття; диференціація доходів

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Також, для можливості аналізу ефективності персоналу потрібно визначитись із показниками та визначити чинники, які впливають на цю економічну категорію. Науковці Бірдвелл Д. та Клейдон Т. описали підхід Радиш О. Ю. [25, с. 364], згідно якого виділяють групи чинників, які зображені нами у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Чинники, що впливають на рівень використання персоналу в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Специфіка сформованої структури ринку праці	Наявна кадрова політика на підприємстві бо її відсутність
Державна кадрова політика	Існуюча система матеріального стимулювання працівників
Сформована законодавча система	Стан підприємства в цілому

Джерело: побудовано автором на основі [25]

Робоча сила є найважливішою складовою будь-якого економічного процесу, ефективне використання персоналу є запорукою успішного функціонування закладу освіти і країни в цілому, досягнення поставлених цілей і задоволення особистих інтересів співробітників. Для підвищення ефективності використання персоналу необхідно створити оптимальне співвідношення між такими показниками, як чисельність і склад співробітників, продуктивність праці, обсяг виконуваної роботи і використання робочого дня. Тому важливо проаналізувати ці дані.

Інформаційною базою для аналізу ефективності використання персоналу в ліцею є основна інформація, яка міститься в даних бухгалтерського обліку, фінансових і статистичних звітах, відділах кадрів і наказах. Залежно від мети аналізу можуть бути використані й інші матеріали. В результаті питання забезпечення ефективного використання людських ресурсів залишається актуальним для економіки. Проблема персоналу – це детальний науковий аналіз поточного стану персоналу, який завжди залишається в центрі уваги і передбачає подальшу оптимізацію якісних і кількісних показників. А ефективність використання персоналу є невід’ємною частиною ефективності закладу, а також одним з ключових елементів його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНОМУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ «ГЛИНСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ АГРАРНИЙ ЛІЦЕЙ»

3.1 Рекомендації щодо покращення управління персоналом в закладі освіти

Вибір стратегії розвитку людських ресурсів залежить від стратегії закладу. Стратегія повинна бути послідовною, відповідати основним цілям і адаптуватися до зовнішнього середовища.

Коли управління людськими ресурсами розглядається зі стратегічної перспективи, забезпечення необхідних людських ресурсів, ефективний розподіл завдань і мотивація є важливими. Основними формами стратегії людських ресурсів є стратегія розвитку та операційна стратегія. Стратегії розвитку включають стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Як правило, вони забезпечують збереження або розширення конкурентної переваги закладу і відповідно формують характеристики його кадрової стратегії. Стратегії зростання: вихід закладу на нові рівні, диверсифікація, впровадження інновацій. Це характерно для молодих закладів, орієнтованих на застосування результатів науково-технічного прогресу. Щоб заповнити позиції лідерів, нам потрібно набрати перспективних співробітників з високою кваліфікацією та ефективними ідеями. Перевага стратегії зростання полягає в розвитку абсолютно нових сфер діяльності та набутті досвіду, необхідного в майбутньому. Стратегія повільного зростання характерна для закладів, які тривалий час знаходяться на середньому рівні, займають на ньому вигідні позиції, активні в сферах традиційного характеру. Це включає соціальний захист працівників, а мобільність працівників відносно низька. Заклад з такою стратегією розвитку талантів насамперед реагують на свої потреби в людському капіталі перенавчанням, перепризначенням та іншими методами

своїх співробітників. Відмінною рисою цієї стратегії зростання є те, що всередині закладу здійснюються процеси з формування високоякісного трудового ресурсу з креативністю та духом ліцею.

Щоб утримати найкращих співробітників, заклад враховує умови праці, фінансові фактори (зарплата, премії, відсотки, бонуси, соціальні пакети), формування дружнього колективу, постійний розвиток і кар'єрний розвиток.

Перенавчання, соціальне забезпечення та вихід на пенсію відійшли на другий план. Якщо заклад обирає напрямок стабілізації, стратегія спрямована на зниження плинності кадрів і формування стабільної та збалансованої команди. Головну роль відіграє внутрішня мобільність персоналу, перепідготовка та соціальна захищеність. Це відповідає функціональній кадровій стратегії, спрямованій на залучення й утримання людських ресурсів і стабілізацію робочої сили, а кількість необхідних висококваліфікованих людських ресурсів буде відносно невеликою. Висвітлюються такі питання, як внутрішні кадрові переміщення та їх перепідготовка, посилення соціального захисту та пенсійного забезпечення. Для розвитку людських ресурсів також важлива мотивація: як матеріальна (ставка заробітної плати, доплати, пайова участь, медичне обслуговування, страхування), так і нематеріальна.

Найважливішим етапом у формулюванні стратегії розвитку є визначення пріоритетних напрямків. Існують різні обґрунтування для вибору пріоритетних напрямів. Відповідно до встановлених цілей (наприклад, підвищення якості освітнього процесу, посилення професійної компетентності персоналу, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості, створення сучасного освітнього середовища тощо) або відповідно до традиційної структури річного плану роботи (наприклад, підвищення якості освітнього процесу, зміцнення навчально-матеріальної бази, робота з персоналом, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості).

Таким чином, стратегія розвитку може бути розроблена шляхом комбінування запропонованих варіантів. Проблемним залишається формулювання стратегії розвитку закладу та визначення цілей, завдань і загальних часових рамок стратегії. На нашу думку, хронологічні межі стратегії

слід встановлювати відповідно до найдовшого задекларованого терміну досягнення цілей. Процес встановлення етапів розробки, формулювання та реалізації стратегії розвитку є надзвичайно важливим. Управління цим процесом передбачає прийняття управлінського рішення про створення стратегічного комітету для роботи над стратегією розвитку установи; розподіл обов'язків всередині команди; ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формулювання місії, бачення, цінностей та принципів установи; визначення завдань, стратегічних цілей; довгострокових планів дій та очікуваних результатів формування варіанту стратегії розвитку, розгляд робочого варіанту та затвердження стратегії розвитку закладу.

Таким чином, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формулювання місії, бачення, цінностей та принципів; визначення мети, стратегічних цілей та завдань; встановлення основних напрямів діяльності; визначення очікуваних результатів є найважливішими елементами у формулюванні стратегії розвитку інституції. Процес формулювання стратегії має враховувати соціальні чинники та тенденції, національну освітню політику, світові та національні освітні тенденції, а також очікування внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Стратегії реалізуються через річні та довгострокові плани розвитку. Стратегії розвитку узгоджуються з освітніми програмами та внутрішніми системами забезпечення якості.

Як управлінська посада, директор закладу залучений до важливого завдання формування стратегічного бачення розвитку закладу. Стратегія розвитку визначає основний напрямок руху закладу для досягнення головної мети – забезпечення якості освіти.

Стратегічне управління закладами освіти здійснюється за двома напрямками: розвиток внутрішніх систем та стратегічне планування забезпечення якості освіти. Розвиток внутрішньої системи дає змогу вивчати та оцінювати освітній процес як систему, а стратегічний план допомагає визначити напрями діяльності в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Ці напрями відображаються в положенні про внутрішню систему забезпечення якості освіти та в стратегії розвитку закладу.

Розглянемо організаційні рекомендації, пов'язані з побудовою закладу та його робочим середовищем. Їх можна поділити на структурні, стимулювання персоналу та комунікації. Навчальний заклад повинен забезпечити гнучкі схеми відпусток для всього персоналу, а не лише для керівників. Важливо надавати виняткові відпустки з поважних причин. У цьому закладі цього не відбувається. Слід звернути увагу на це питання і задовольнити потреби у відпустках як працівників, так і керівників.

Що стосується привілеїв, то вони повинні стосуватися всіх працівників організації. Зменшення кількості особливо дорогого офісного обладнання для керівників, відмова від дружніх та родинних стосунків в закладі між керівниками та підлеглими; відмова від постійних відпусток. Керівництву слід створити і підтримувати оптимальну систему зворотного зв'язку в колективі, де інформація від працівників може подолати будь-які негативні аспекти організаційного життя.

Рекомендації щодо стимулювання персоналу На основі вивчення практичної діяльності можна виділити загальні характеристики ефективних систем стимулювання праці та участі у прибутках:

- прямий і тісний зв'язок з досягнутим успіхом роботи у вигляді вигод, отриманих від зростання прибутку організації, виражених у відсотках на кожного працівника;
- принципи та винагороди за перевиконання плану узгоджуються заздалегідь і вносяться в систему бухгалтерського обліку;
- бонуси від участі у прибутку не обмежуються;
- забезпечити відповідність заробітної плати реальному внеску працівника в успіх закладу та обґрунтованому прожитковому мінімуму;
- принцип економічного стимулювання повинен застосовуватися до всіх працівників і бути постійним;
- лише три категорії оцінки роботи для кожного працівника та сувора система преміювання, яка включає оцінку роботи;

- кожен бонус повинен вручатися безпосереднім керівником і супроводжуватися бесідою та привітаннями. З працівниками, які не отримують премії, слід провести приватну бесіду про підстави для позбавлення премії;
- премії не повинні виплачуватися незалежно від результатів роботи;
- працівники, які припускаються помилок через недбалість керівництва, не повинні бути фінансово покарані, навіть у кризовій ситуації; і працівників слід заохочувати, якщо вони відмінно виконали роботу у своїй сфері;
- в навчальному закладі не повинно бути таємних або непотрібних накладних витрат, які могли б негативно вплинути на систему преміювання;

На додаток до системи преміювання має існувати система періодичного перегляду заробітної плати на двох рівнях. Етапи можна міняти місцями за згодою колективу, якщо він цього бажає.

Належну увагу слід приділяти професійній підготовці та перепідготовці працівників і пам'ятати, що наочне навчання на робочому місці є набагато ефективнішим, ніж теоретичні лекції. Найкращий спосіб навчити підлеглого роботі – це дати йому все бічний вступ до теорії роботи і відправити його на роботу, не виправляючи і не підказуючи, поки він не попросить допомоги. Або ж візьміть відпустку.

Потрібно не заощаджувати на зарплаті для кваліфікованих працівників. Відданості закладу недостатньо, щоб утримати їх на роботі надовго. Нижчі потреби також мають бути задоволені. Це особливо актуально, якщо вони пов'язані з вищими потребами, такими як повага та визнання.

Оцінювання діяльності всіх працівників повинно проводитися на регулярній основі у спосіб, прийнятний як для керівників, так і для працівників, з головною метою – запобігти помилкам або виправити їх на ранніх стадіях виникнення.

Після впровадження запропонованих заходів необхідно здійснювати моніторинг для оцінки їх ефективності. Це дозволить виявити, наскільки успішно були реалізовані запропоновані зміни та який вплив вони мали на роботу персоналу та результати ліцею.

Загалом, оцінка ефективності управління персоналом в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» є важливим інструментом для визначення потенційних проблем і покращення системи управління персоналом. Аналіз різних аспектів, таких як політика управління персоналом, процеси підбору та набору персоналу, розвиток кваліфікації, оцінка та винагорода працівників, управління конфліктами та задоволеність працівників, моніторинг і оцінка результатів, а також покращення системи управління персоналом, допоможе виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом закладу освіти. Приклад такого можливого нематеріального стимулювання (проекту) показано нами в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Запропоновані елементи нематеріальної мотивації педагогічних працівників ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»

Інструменти нематеріальної мотивації	Результат
Організація корпоративних виховних заходів	Задоволення потреби спорідненості, розвиток корпоративної культури
Організація і проведення спортивно-масових заходів з працівниками та учнями школи	Підвищення згуртованості педагогічного та учнівського колективів
Фотографії кращих педагогічних працівників місяця вивішувати на дошці Пошани, встановленій у фойє, де їх можуть бачити колеги, учні та їх батьки	Підвищення задоволеності процесом праці
На дошці оголошень поздоровляти листівками працівників з днем народження, державними і корпоративними святами, народженням дітей, весіллями, ювілеями тощо	Підвищення згуртованості педагогічного колективу, усвідомлення працівниками своєї значущості і затребуваності
Щорічно присуджувати звання «Кращий вчитель року»	Підвищення задоволення потреби, самовираження, усвідомлення педагогічними працівниками значущості свого вкладу в загальну справу

Джерело: складено автором

Оцінка ефективності управління персоналом закладу освіти є важливим етапом у процесі поліпшення роботи закладу. Це допомагає виявити потенційні проблеми, визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом та розробити стратегії для подальшого розвитку та покращення. Застосування систематичного підходу до оцінки ефективності управління персоналом

допоможе досягти більшого успіху в освітній діяльності закладу, підвищити якість освіти та задоволеність працівників.

Для оцінки ефективності праці адміністрації установи та її працівників пропонується використовувати результати атестації. Ці результати фіксуються в спеціально розроблених атестаційних листах, які використовуються для оцінки результатів діяльності протягом року. Інформація, зібрана з атестаційних листів, служить основою для оцінки поточної діяльності співробітників (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо оцінювання ефективності праці адміністрації установи та її працівників

п/п	Найменування показника оцінювання	Оцінка в балах	Коментарі керівника
1	Ступінь складності праці (K1). Виконувана робота перевищує вимоги посадової інструкції за складністю або є істотно нижчою від неї		
2	Ступінь напруженості праці (K2). В процесі роботи співробітник виконував додатково обов'язки тимчасово відсутнього працівника або частина його обов'язків виконували інші співробітники		
3	Ступінь якості праці (K3). Акуратність і ретельність у виконанні роботи, відповідність її стандартам якості		
4	Рівень планування праці (K4). Здатність встановлювати цілі, розробляти і впроваджувати плани дій, адаптувати їх відповідно до змін		
5	Рівень організації праці (K5). Здатність координувати ресурси і час для досягнення результатів		
6	Здатність до керівництва (K6). Уміння керувати і мотивувати інших, встановлювати стандарти, оцінювати роботу інших і сприяти її поліпшенню		
7	Комунікабельність (K7). Здатність ефективно інформувати і впливати на інших, ясно висловлюючись в письмовій та усній формі		
8	Ставлення до роботи (K8). Чітке і сумлінне ставлення до праці		

Джерело: складено автором

Для більш раціонального оцінювання пропонується використовувати інтегральний показник ефективності праці адміністрації установи та її

працівників. Цей показник повинен враховувати якість оцінювання всіх коефіцієнтів, зазначених раніше (K1 – K8).

Для проведення оцінки ефективності управління персоналом закладу освіти ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» можна використовувати різні методи і інструменти. Один з підходів – це анкетування працівників, яке дозволяє зібрати їхні думки, враження та оцінки стосовно різних аспектів управління персоналом. Анкетування може охоплювати питання про процес набору та підбору персоналу, систему оцінки та винагород, розвиток кваліфікації, комунікацію та співпрацю між працівниками та керівництвом, а також загальну задоволеність роботою в закладі освіти.

Крім того, можна провести аналіз статистичних даних, таких як показники академічної успішності учнів, присутність і відсутність працівників, заробітна плата та інші фінансові показники, тривалість навчального процесу тощо. Ці дані допоможуть виявити тенденції, сильні та слабкі сторони управління персоналом.

Також можна провести спеціальні інтерв'ю та групові дискусії з керівництвом та працівниками закладу освіти, щоб отримати їхні враження та пропозиції щодо поліпшення управління персоналом. Це може дати більш детальне розуміння проблем та можливостей, які існують у закладі.

Після збору та аналізу даних можна перейти до оцінки результатів. Зробіть порівняння з поставленими цілями та стандартами, визначте досягнення або недосагнення поставлених цілей. При оцінці результатів управління персоналом закладу освіти ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» слід звернути увагу на такі аспекти:

- Академічні досягнення учнів. Порівняйте показники успішності, включаючи результати зовнішніх оцінювань, випускний рівень компетентності учнів, успішність в олімпіадах та конкурсах. Високі показники академічних досягнень свідчать про ефективність управління персоналом та якість освіти.

- Задоволеність працівників. Оцініть рівень задоволеності працівників через анкетування або опитування. Дослідіть їхню думку про рівень комунікації, підтримки керівництва, можливостей для професійного

зростання та розвитку. Високий рівень задоволеності працівників свідчить про успішне управління персоналом та позитивне робоче середовище.

- Заповненість вакансій та ротація персоналу. Аналізуйте частоту вакансій та рівень заміщення вакантних посад. Висока заповненість вакансій та низький рівень ротації персоналу свідчать про ефективну політику підбору, збереження та розвитку персоналу.

- Рівень професійного розвитку. Оцініть доступність та участь працівників у професійних навчальних програмах, семінарах, тренінгах та конференціях. Високий рівень професійного розвитку свідчить про забезпечення працівників необхідними навичками та знаннями для виконання своїх обов'язків.

- Успішність програм розвитку персоналу. Оцініть ефективність програм розвитку персоналу, таких як менторство, тренінги, курси підвищення кваліфікації тощо. Розгляньте зміни в навичках та знаннях працівників, їхню здатність застосовувати набуті знання у роботі. Успішність програм розвитку персоналу свідчить про ефективність управління персоналом та інвестування в розвиток працівників.

- Ефективність системи винагород та мотивації. Оцініть, наскільки система винагород сприяє мотивації працівників до досягнення високих результатів. Розгляньте фактори, такі як заробітна плата, можливості професійного росту та інші форми винагороди. Ефективна система винагород та мотивації сприяє залученню, утриманню та мотивації висококваліфікованого персоналу.

- Рівень комунікації та співпраці. Дослідіть рівень комунікації та співпраці між керівництвом та працівниками, а також між різними підрозділами. Оцініть ефективність зворотного зв'язку, відкритість до ініціатив працівників, наявність механізмів для вирішення конфліктів та спільної роботи. Високий рівень комунікації та співпраці сприяє покращенню робочого клімату та досягненню спільних цілей.

Після проведення оцінки ефективності управління персоналом можна ідентифікувати проблемні області та розробити плани дій для поліпшення.

Рекомендації можуть включати в себе впровадження програм підвищення якості н навчання персоналу, удосконалення процесів набору та підбору кваліфікованих кадрів, підвищення ефективності системи винагород та мотивації, поліпшення комунікації та співпраці між керівництвом та працівниками.

Однією з рекомендацій може бути впровадження програми розвитку лідерських навичок для керівництва закладом освіти. Це допоможе покращити керівництво та лідерські якості керівництва, забезпечити ефективне спрямування персоналу та розвиток учнів. Також можна розглянути впровадження системи менторства, де більш досвідчені працівники надають підтримку та поради новим співробітникам, що сприятиме їхньому швидкому адаптації та розвитку.

Крім того, рекомендується провести навчання та тренінги для всього персоналу, спрямовані на розвиток ключових навичок та компетенцій. Це можуть бути тренінги з комунікаційних навичок, ефективного управління часом, співробітництва та конфліктології. Також варто впровадити систему оцінки працівників на основі конкретних критеріїв та результатів їхньої роботи, що допоможе стимулювати їх до досягнення високих результатів та особистого розвитку.

Крім внутрішніх заходів, важливо також встановити співпрацю з іншими закладами освіти, підприємствами та організаціями, щоб забезпечити можливості практичного навчання, стажування та обміну досвідом для працівників закладу освіти. Це створить сприятливу інтерактивну середу для професійного зростання персоналу, розширення їхніх знань та навичок.

Додатковою рекомендацією може бути розвиток системи внутрішнього мобільності персоналу. Це означає створення можливостей для працівників змінювати свої посади, рухатися по кар'єрних східцях та отримувати нові виклики та відповідальність. Внутрішня мобільність допомагає уникнути стагнації та нудьги серед працівників, стимулює їхній розвиток та збереження у закладі освіти.

Важливо розглянути використання сучасних технологій у управлінні персоналом. Впровадження спеціалізованих програм та систем управління персоналом може полегшити процеси, такі як планування робочого часу, ведення персональних досьє, оцінка продуктивності та звітність. Автоматизація цих процесів допоможе звільнити час та ресурси, які можна спрямувати на стратегічні аспекти управління персоналом.

Також важливим є встановити систему постійного моніторингу та оцінки ефективності управління персоналом. Регулярний аналіз результатів, відстеження показників та здійснення корекційних заходів дозволять визначити успіхи, виявити потенційні проблеми та вчасно реагувати на них.

Загальні рекомендації включають постійне підтримання комунікації та взаємодії з персоналом, розвиток лідерських якостей серед керівництва, стимулювання творчості та інновацій.

3.2 Розробка управлінських заходів вдосконалення управління персоналом в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»

Удосконалення системи управління персоналом є необхідною умовою ефективної діяльності сучасних навчальних закладів. Злагоджена командна робота та ефективна взаємодія на всіх етапах виробництва – основа успішної роботи.

Проведений аналіз виявив наступні проблеми в системі управління персоналом ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»:

- 1 Більшість співробітників не влаштовує існуюча система оплати праці.
- 2 Багато співробітників вважають, що ставлення керівництва до співробітників можна охарактеризувати як поблажливе.
- 3 Значно зросла плінність кадрів.

Основним напрямком удосконалення є управління розвитком персоналу, яке включає такі етапи, як оцінка та атестація персоналу, планування кар'єри, професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, просування по службі та прогрес, експертиза персоналу тощо. Метою вдосконалення є

формування команди резервного складу. Як показує аналіз, однією з головних проблем в управлінні персоналом ліцею є погана система винагород і пільг.

До переваг роботи можна віднести ряд основних факторів – виплату страхових внесків:

1 Високий рівень мотивації співробітників. Сама по собі система преміювання робіт відрізняється високим рівнем мотивації працівника, оскільки, перш за все, від ефективності трудової діяльності безпосередньо залежить його власний дохід.

2 Гнучкість у нагородженні. Порівняно з іншими видами систем, роботодавці з преміальними системами мають великі можливості вибору методу нарахування додаткових бонусів і встановлення особливого порядку виплати. Так, наприклад, при прогресивній системі оплата праці понад норми виробітку є прямим обов'язком, а система преміювання допомагає контролювати процес не тільки з кількісної точки зору, але і в багатьох аспектах роботи. Крім того, під час кризи премії можуть взагалі не виплачуватися, якщо це прийнятно з огляду на внутрішні правила.

3 Пряма залежність витрат праці від фактичних результатів. Ця функція застосована до всіх типів робіт у системі технологічного розрахунку. Це передбачає точне співвідношення між продуктивністю праці працівника та витратами на заробітну плату роботодавця, що дозволяє значно ефективніше розподіляти капітал в закладі та значно знижує ризики, пов'язані з погодинною оплатою праці [20].

4 Професійно-трудова справедливість. Доцільність і відповідність винагороди за працю витраченим зусиллям також характерні для оплати всіх форм праці, але найбільш повно реалізується система преміювання за роботу, оскільки роботодавець націлений на найбільш ефективних співробітників і має можливість підвищити мотивацію і загальну задоволеність працівника.

5 Зниження витрат. У порівнянні з простою відрядною системою оплати праці перевагою преміальної схеми може бути загальне зниження витрат на робочу силу для організації. Тому наявність бонусної системи може стати

плюсом для багатьох претендентів, навіть у порівнянні з аналогічними позиціями в системі прямих платежів.

6 Ефективне управління персоналом. Якщо підвищення зарплати досить велике і створює тягар для працівників, керівник має додаткові правові важелі для ефективного управління людськими ресурсами. Зокрема, допускається зняття премій у разі дисциплінарного стягнення та інших порушень у роботі працівника, допускається застосування як заохочень, так і стягнень для контролю показників праці [20].

Але, окрім переваг, продуктова система підвищення заробітної плати має й типові недоліки:

1 Високий рівень кадрової та бухгалтерської навантаження. У той же час, у випадку з преміальною системою це навантаження зростає багаторазово, оскільки необхідно враховувати додаткові фактори, за якими нараховується прямий бонус.

2 Необхідність більш глибокої попередньої підготовки і високе документальне навантаження. При розробці системи преміальної винагороди за мирну працю необхідно враховувати всі необхідні фактори, що безпосередньо впливають на систему, такі як встановлення та розрахунок тарифних ставок установи, а також визначення та коригування процедури видачі та генерування бонусів. Крім того, кожен бонусний процес має виконуватися у відповідному порядку, на відміну від прогресивних або прямих систем, де використання фіксованих і змінних ставок вважається нейтральним ходом. Зазвичай жодних додаткових дій не потрібно.

3 Низька стійкість. Як і в усіх системах відрядження, збільшення винагороди за кожну посаду призводить до нестабільної зарплати працівників, зниження загальної ефективності, а також збільшення плинності кадрів і дискомфорту на робочому місці. Водночас той факт, що премії є додатковим, необов'язковим фактором, може негативно вплинути на рівень задоволеності працівника роботою [22]. Тому у цієї системи є дуже серйозний недолік. У зв'язку з цим рекомендується змінити систему оплати праці працівників освітнього закладу ДПТНЗ «Глинський ПАЛ». Рекомендується розробити нову

систему оплати праці співробітників, що складається з обов'язкової частини заробітної плати і преміального фонду, який розраховується відповідно до виконання роботи кожного співробітника протягом місяця роботи.

Професійний розвиток є результатом виробничої діяльності, як і набуття знань, навичок та компетенцій.

Спеціально організоване навчання може допомогти вам досягти поставлених цілей за короткий час. Професійний розвиток спрямований на постійне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок та зростання професійної компетентності. Для того, щоб підтримувати високий рівень навчання, необхідно постійно підвищувати якісний рівень викладацького складу, знайомитися з новими технологіями та брати участь у семінарах. Важливим елементом стратегії підвищення якості є безперервна перепідготовка персоналу та підвищення кваліфікації викладачів і майстрів. Сучасна педагогіка рухається вперед з дивовижною швидкістю, і лише за кілька років інноваційні технології змінили спектр програм, методи викладання тощо. Тому виникає потреба слідкувати за цим процесом, вчитися і опановувати нове та впроваджувати інноваційні технології в освітній процес. Для того, щоб впроваджувати такі інновації в освітній процес, неможливо проводити регулярну перепідготовку персоналу без вдосконалення його знань та навичок у різних сферах, таких як психологія, педагогіка та взаємодія зі студентами. Перепідготовка кадрів переходить на якісно новий етап розвитку, що одразу ж відображається на студентах.

Система стратегічних цілей удосконалення стратегії управління людськими ресурсами Глинського професійного ліцею представлена у вигляді дерева на рисунку 3.1. Концепція оптимізації іміджу ліцею включає два основні елементи: перший – це узгодження корпоративної культури організації та побудова комплексного підходу до формування іміджу. Другий - використання символів цінностей і норм для підвищення функціональної привабливості та користі знань, які пропонуються учням.

Ідея іміджу полягає в тому, щоб позиціонувати ліцей на рівні місії та цінностей корпоративної культури. Це дозволяє відійти від найпростіших

стратегій позиціонування, заснованих на соціально-демографічних критеріях і функціональних перевагах, і більш ефективно позиціонувати заклад на ціннісно-емоційному рівні через ефективне використання ресурсів корпоративної культури ліцею.



Рисунок 3.1 – Дерево стратегічних цілей удосконалення стратегії управління людськими ресурсами ДПТНЗ «Глинського професійного аграрного ліцею»

Джерело: розроблено автором

Таке зміщення акцентів вирішує низку проблем, з якими стикаються навчальні заклади. Формування корпоративної культури забезпечує виховання корпоративної лояльності, яка передається у зовнішнє середовище через стандарти взаємодії закладу, зокрема його персоналу, зі студентами та партнерами. Це визначає індивідуальність закладу, формує сприйняття на емоційному рівні, формує імідж та ділову репутацію школи як основу довіри, формує лояльність з боку цільової групи, зменшує залежність конкурентоспроможності закладу від цінових факторів та полегшує доступ до ресурсів, гарантуються довгострокові споживчі вигоди та сталий розвиток. Ці заходи зменшують плинність кадрів, підвищують привабливість як роботодавця, створюють додаткові мотиваційні чинники для персоналу та

сприятливі умови для розвитку корпоративної культури і корпоративних стандартів. Крім того, соціальні та статусні характеристики є найбільш важливими для зовнішніх цільових груп в освітньому процесі.

Основою будь-якого навчального закладу є його призначення, яке можна узагальнити у вигляді місії ліцею. Для того, щоб підвищити якість і відповідальність команди, а також для того, щоб заклад в цілому функціонував краще, співробітники повинні знати, для чого вони працюють і яка їхня місія в цьому закладі. Використання місії ліцею як ресурсу, що допоможе їм досягти сформульованих цілей, матиме додатковий ефект. При формулюванні місії за основу можна взяти ідеї, які були закладені в концепцію при заснуванні закладу. Було проаналізовано поточне позиціонування системи та проведено аудит внутрішнього іміджу, який визначив перспективні напрямки позиціонування системи для створення бажаного іміджу.

При розробці системи мотивації рекомендується пам'ятати про такі ключові принципи: 1) персонал повинен добре розуміти систему мотивації; 2) бонуси (премії) повинні виплачуватися без затримок. Мотивація працівників втрачає свою ефективність, якщо винагорода відкладається на невизначений термін; 3) організація та управління системою мотивації, а також обробка результатів повинні бути простими. Краще, якщо працівники самі заповнюватимуть необхідні форми і регулярно перевірятимуть їх методом випадкової вибірки. Система повинна базуватися на чітких вимірюваних показниках, які легко контролюються учасниками системи, а не на фантомному розподілі прибутку. Якщо розрахунки дуже добре організовані, краще мотивувати розподілом прибутку. Однак лінійний персонал не буде зацікавлений або натхненний такою мотивацією;

Умови співпраці, на які погоджується заявник, викладені в письмовій угоді. Тому при укладанні угоди слід чітко визначити взаємні зобов'язання та чітко розмежувати сферу відповідальності. Компенсація за управлінські послуги може виплачуватися за етапи виконаної роботи або на основі робочого часу працівника, за умови, що замовник погоджується з обсягом робіт (годин). Тому при складанні договору із заявником слід чітко визначити критерії

приймання виконаного обсягу робіт та цільові показники, які ставляться перед працівником в управлінні, та узгодити їх із замовником.

Нечіткість цілей і результатів часто призводить до втрат, у тому числі репутаційних. Вмотивований персонал може значно мотивувати учнів до навчання, що може призвести до збільшення винагороди для того ж персоналу. Головне – вибрати найбільш підходящі мотиваційні програми, щоб уникнути заохочення персоналу за обов’язки, які вже включені в їхню заробітну плату. У кваліфікаційній роботі для мотивації персоналу пропонується бонусна програма. Перевагами цього методу мотивації є чітко визначені завдання.

Нова система оплати праці діє як стимул до якісного виконання роботи, співробітники можуть чітко знати розмір окладної частини виплати, а також є можливість збільшити заробітну плату преміальної частини. Це, на нашу думку, знизить плинність кадрів в закладі в результаті підвищення задоволеності співробітників системою оплати праці. Для посилення впливу мотиваційних чинників на працівників державного навчального закладу «Глинського ПАЛ» необхідно змінити систему преміювання. Замість того, щоб приймати рішення про щомісячні бонуси на основі успішності за один місяць, ми розглядаємо можливість виплати бонусів на основі високих результатів учнів. Тобто привілейовані місця для олімпійських змагань, зустрічей, семінарів, тощо. Тому під час реалізації даного заходу кожен працівник зацікавлений у тому, щоб йти на роботу та намагатися досягти корисних результатів для студентів, щоб отримувати більшу винагороду.

3.3 Засоби щодо поліпшення системи мотивації персоналу в закладі освіти

Механізми мотивації працівників установи передбачають організаційні заходи, які дають змогу всім працівникам викладатись на повну і виконувати свої обов’язки на найвищому рівні. Кожен працівник отримує певні внутрішні стимули, які підвищують продуктивність праці та спрямовують на досягнення спільних цілей.

Аналіз, проведений у цьому розділі, показує, що існуюча система мотивації у ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» потребує змін. Це пов'язано з тим, що керівники планують знизити рівень витрат на мотивацію персоналу і в той же час підвищити рівень мотивації персоналу за рахунок нематеріальних засобів. Оскільки ця мета не є чітко сформульованою, важливо уточнити мету, щоб зрозуміти, чого саме хоче досягти ліцей і в які терміни.

На нашу думку, потребують вдосконалення матеріальні та нематеріальні елементи мотивації. З цією метою ми пропонуємо впроваджувати як матеріальне заохочення, так і нематеріальну мотивацію з метою вдосконалення системи мотивації закладу.

При розробці системи мотивації персоналу ліцею необхідно відштовхуватися від нових тенденцій в управлінні персоналом, враховуючи забезпечення соціальних гарантій та дотримання правових норм водночас.

Системи нематеріальної мотивації повинні базуватися на таких принципах:

- винагороджувати та заохочувати найкращі досягнення команд та окремих працівників;
- об'єднувати працівників навколо спільної, амбітної мети та зосереджувати увагу на ній, а не на заохоченнях і покараннях;
- створіть захоплюючу атмосферу на робочому місці;
- спростити та деталізувати цілі, розбити їх на короткострокові завдання та змусити працівників усвідомлювати маленькі щоденні успіхи.

На думку експертів журналу Strategic Management Journal, «Ефективні методи негрошової мотивації можуть підвищити продуктивність праці більш ніж на 40% і зменшити незаплановану плинність кадрів при тій самій структурі оплати праці».

Дослідження показало, що однією з основних причин плинності кадрів є «відсутність похвали і визнання». Найважливішими потребами працівників були названі:

- визнання та подяка за їхні досягнення
- довіра до керівництва, яке вміє слухати і бути почутим.

Приклади заохочень включають: позитивні відгуки від команди зачитуються або розміщуються на веб-сайті; отримання найцікавіших ідей від працівників; обговорення з працівниками особистих і кар'єрних цілей та шляхів їх досягнення.

Важливо, щоб ці винагороди та заохочення для працівників були цінними. Повинні мати цінність. Це не означає, що не слід вручати сертифікати чи інші винагороди. Але вони повинні бути супутніми до основного призу. Для того, щоб винагороди мали реальну цінність для працівників, необхідно визначити та врахувати їхні інтереси. Отже, необхідно дослідити потреби працівників і відповідно до них обирати винагороди. У цьому контексті, замість того, щоб пропонувати конкретні деталі для цього компоненту нематеріальної винагороди, пропонується лише розробити положення про винагороду для педагогічних працівників. Конкретний зміст «винагороди» мають запропонувати керівники підрозділів ліцею, проаналізувавши бачення педагогічного колективу. Враховуючи особливості фінансування бюджетної установи, найбільш обґрунтованим є визначення періоду планування та розподілу коштів на наступний рік. Це виправдано тим, що менш витратні заходи можна виконати, скориставшись заощадженими коштами, що надходять від продажу продукції ліцею або залучити кошти профспілкової організації закладу.

Таблиця 3.3 – Витрати на реалізацію проекту вдосконалення системи нематеріальної мотивації працівників

п.п.	Стаття витрат	Витрати на рік, грн.
1	Оформлення дошки привітань	2000
2	Корпоративні заходи (3 рази на рік)	30000
3	Організація спортивних заходів	4000
4	Дошка Пошани	2000
5	Подарунки кращим працівникам	15000
	Всього	53000

Джерело: власні пропозиції

Аналізуючи інформацію в таблиці 3.3, можна зробити висновок, що розробка та впровадження проекту з удосконалення системи нематеріальної мотивації в закладі є фінансово можливою за умови правильного планування

доходів і витрат у бюджетному кошторисі. Сума у 53000 грн. вважається найбільш оптимальною для досягнення поставлених цілей.

Водночас, попередній аналіз анонсованих змін до системи винагород, без деталізації змін, показує, що показник «кількість залучених працівників» згідно з опитуванням педагогічних працівників збільшився на 10%. Також заслуговує на увагу зростання показника трудової етики вчителів згідно з опитуванням. Це зростання можна оцінити приблизно в 15%. Зростання відданості справі супроводжувалося зменшенням плинності кадрів. Ми пропонуємо вдосконалити матеріальну мотивацію працівників ліцею на основі системи стимулювання, що базується на KPI (ключові показники ефективності).

На першому етапі слід проаналізувати матеріальні стимули на основі наступної двоступеневої системи:

1. на першому рівні порівнюється частка працівників, які вважають, що їхня винагорода залежить від результатів роботи.
2. на другому рівні розраховуються стимулюючі показники для винагороди. За результатами аналізу існуючої системи KPI приймається рішення про необхідність її вдосконалення.

Наприкінці другого етапу має бути сформований повний комплекс показників KPI з різних функціональних напрямків діяльності компанії з урахуванням зовнішніх факторів. Тому премія працівника ліцею розраховується не тільки на основі оперативних і бухгалтерських даних, а й на основі середніх та індивідуальних коефіцієнтів якості праці конкретного працівника. Премії розраховуються для відрядної оплати праці, до плати за додаткові форми роботи, вихідні та понаднормові години з урахуванням індивідуальних KPI.

На третьому етапі на основі існуючих KPI будується нова система KPI та коригуються показники. В результаті визначаються потенційні можливості для вдосконалення системи KPI закладу.

Систематизація існуючих KPI з використанням універсального класифікатора за сферами застосування показників є змістом четвертого етапу.

П'ятий етап управлінського підходу полягає у виборі найбільш ефективних показників із запропонованих класифікаторів або у використанні всіх показників. Це дозволяє ліцею мати певні ліміти, які можна коригувати. Згодом.

Після оцінки показників за критеріями для системи матеріального стимулювання обирається показник з найвищою загальною оцінкою. У разі запровадження нових КРІ, перелік КРІ для стимулювання переглядається на основі одночасного порівняння критеріальних оцінок використовуваних КРІ з оцінками кожного запропонованого індикатора. Результатом п'ятого етапу є ранжування КПЕ, закріплених за функціональними областями на основі результатів оцінки критеріїв.

На шостому етапі запропонований підхід має бути застосований з використанням КПЕ для забезпечення суттєвих стимулів для працівників та підвищення ефективності та об'єктивності системи матеріального заохочення. Система потребує вдосконалення. Результатом шостого етапу є сформована система КРІ для системи матеріального стимулювання.

Сьомим етапом методичного підходу є розрахунок економічного ефекту відновленої системи матеріального стимулювання. При цьому необхідно розрахувати розмір необхідної додаткової заробітної плати.

Після реалізації семи етапів удосконалення системи матеріального стимулювання, які спрямовані на підвищення її ефективності, протягом трьох років система стимулювання в ліцеї має функціонувати на більш високому рівні. Якщо спостерігається зниження ефективності системи, зміни в законодавстві, зміна ринкових умов, поява нових показників або поява нових галузей чи сфер діяльності, необхідно буде повернутися до одного з цих етапів, щоб вжити коригувальних заходів для вдосконалення системи матеріального стимулювання.

Оцінка соціально-психологічних ефектів від впровадження проектних заходів представлений на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Соціально-психологічний ефект від запропонованих заходів по стимулюванню працівників

Джерело: власне дослідження

Таким чином, запровадження нематеріальних та матеріальних стимулів можна запровадити для досягнення головних цілей ліцею – зменшення плинності кадрів, підвищення залученості вчителів у навчальну діяльність та перетворення вчителів на частину команди ліцею, а не просто на найманих працівників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було проведено аналіз різних визначень поняття «управління персоналом» висловлених різними вченими. Було розглянуто суть теоретико-методичних засад управління персоналом в закладі освіти. Розмаїття аспектів управління персоналом передбачає відповідну систематизацію всіх складових управління персоналом. Управління персоналом представляє сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу закладу, як низка взаємозалежних напрямків і видів діяльності. Отже, управління персоналом виступає одночасно і як система навчального закладу, і як процес, і як структура.

Проведення аналізу теоретичних засад удосконалення управління розвитком персоналу показало, що у світовому розвитку, одним з ключових факторів що приводить заклад до успіху є людські ресурси. Нами розглянуті основні поняття сутності удосконалення управління розвитком персоналу закладу освіти; визначено, що розвиток персоналу є одним з найважливіших чинників у системі управління персоналом. Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного підвищення кваліфікації персоналу з метою досягнення більших цілей.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу ДПТНЗ «Глинський ПАЛ», були виявлені основні показники діяльності закладу у сфері розвитку та управлінні персоналом. Слід зазначити, що загальна чисельність персоналу ліцею за досліджуваний період збільшився на 2,9% або на 2 особи. Питома вага педагогічних працівників в 2022 р. в загальній кількості працівників складала 38,03%, а робітників – 46,48. Низька плинність кадрів протягом останніх років зумовлена запровадженням бонусної програми, міжнародною сертифікацією умов праці, запровадженням програми перегляду заробітних плат, що передбачає їх щорічне підвищення, зважаючи на досягнення індивідуальних цілей працівника. Щорічно спостерігається тенденція зростання фонду заробітної плати поряд зі зростанням чисельності працівників. Заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу

протягом 2020-2022 рр. зросла в середньому з 14 674 грн/міс. у 2020 до 15 719 грн/міс у 2022. Заробітна плата інших педагогічних працівників зросла з 7 510 грн/міс. у 2020 до 8 389 грн/міс у 2022. Середньомісячна заробітна плата допоміжного персоналу в ліцею збільшилася з 6 000 у 2020 році до 7 600 у 2022 році.

Слід відмітити, що рівень навчальних досягнень студентів ліцею, які навчаються на високому та достатньому рівнях був найвищим в 2019-2020 р. У ході проведення дослідження управління персоналом Глинського ліцею не було виявлено проблем плинності кадрів. Так, станом на 2022 р. даний показник в закладі склав 2%, що свідчить про відсутність критичних явищ у процесах руху персоналу. За рахунок того, що ліцей використовує досвід і надбання глобальної, матеріальної бази, то критичних моментів в управлінні кадрами немає. Однак є сфера для розвитку, на яку слід звернути увагу, що вказує на необхідність розроблення заходів (організаційних, мотиваційних) задля уникнення погіршення ситуації в закладі у тому числі побудови мотиваційного профілю кожного працівника.

Наведено чинники, які впливають на ефективність використання персоналу в навчальному закладі та чинники, що впливають на рівень використання персоналу в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ». Досліджуваний заклад освіти, як будь-який бізнес, має прагнути до ефективного використання ресурсів і максимізації прибутку. З іншого боку, головна мета освітнього закладу полягає в забезпеченні якісної освіти для студентів. Саме тому мотивація персоналу, визначення кваліфікаційних вимог і впровадження системи винагороди допомагають залучити й утримати кваліфікованих співробітників у навчальному закладі. Відповідно до цього нами було представлено мотиваційний профіль педагогічних працівників.

Таким чином, на підставі аналізу проблем управління персоналом у ДПТНЗ «Глинський ПАЛ», нами пропонуються наступні заходи щодо удосконалення:

1. Впровадження системи мотивації до підвищення кваліфікації робітників, педагогічних працівників, що підвищить мотивацію до праці в навчальному закладі.
2. Система преміювання персоналу в ДПТНЗ «Глинський ПАЛ» дозволить підвищити навчальні досягнення учнів.
3. Впровадження інших напрямів підвищення ефективності управління (виїзд до вищих навчальних закладів для підвищення рейтингу й можливості й залучення молодих спеціалістів; прийняття активної участі у заході «Ярмарка вакансій» для поліпшення організації процесу підбору працівників; розробка Плану розвитку кар'єри персоналу).

В кваліфікаційній роботі нами запропоновано покращення організаційних заходів; вдосконалено методику оцінки якості навчального закладу; розроблено анкету-опитування щодо ефективності управління ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»; представлено алгоритмів дій співробітників у процесі оцінювання якості навчального процесу; запропоновано розробку та впровадження проекту з удосконалення системи нематеріальної мотивації в закладі на суму 53000 грн., що буде найбільш оптимальним для досягнення поставлених цілей; надано оцінку соціально-психологічних ефектів від впровадження проектних заходів.

Тому впровадження запропонованих напрямів підвищення ефективності удосконалення управління персоналом є доцільним кроком на шляху до збільшення прибутковості та підвищення конкурентоспроможності державного професійно-технічного навчального закладу «Глинський професійний аграрний ліцей».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2456-17> (дата звернення: 14.10.2023).

2 Конституція України від 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. ст.141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254> (дата звернення: 12.10.2023).

3 Про затвердження Державного стандарту освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1392. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1392-2011> (дата звернення: 16.10.2023).

4 Про затвердження Інструкції про організацію та діяльність гімназії, Інструкції про організацію та діяльність ліцею: Наказ Міністерства освіти і науки України від 20.07.1995 № 217. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0007-96> (дата звернення: 20.12.2022).

5 Про затвердження Положення про професійно-технічний навчальний заклад: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 № 778. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/778-2010> (дата звернення: 19.12.2022).

6 Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників. Наказ Міністерства освіти і науки від 06.10.2010 № 930. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10#Text> (дата звернення: 26.11.2023).

7 Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 15.10.2023).

8 Про профтехосвіту: Закон України від 13.05.1999 № 651-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/651-14> (дата звернення: 15.10.2023).

9 Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5> (дата звернення: 16.07.23).

10 Гой Н., Жук О., Басараб В. Модель управління системою мотивації персоналу в закладах освіти. *Освітні обрії*. 2021. № 2 (53). С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.15330/obrii.53.2.56-61> (дата звернення: 20.09.2023).

11 Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2020. № 24 (2020). С. 75-80. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-12) (дата звернення: 08.01.23).

12 Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. № 34 (2022). С. 63-67. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-09) (дата звернення: 20.03.23).

13 Літинська В. А. Оцінювання персоналу в аспекті його професійного розвитку в закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2 (23). С. 61-71. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/5_Litynska_223_2023_61-71.pdf (дата звернення: 21.12.2023).

14 Митрофанова Є. А., Митрофанова А. Є. Екосистемний підхід для трансформації управління людськими ресурсами. *Лідерство та менеджмент*. 2022. Том 9. № 1. С. 201–218. DOI: <https://doi.org/10.18334/lim.9.1.114296> (дата звернення: 23.05.2023).

15 Могильна Л. М. Управління та розвиток персоналу з використанням інформаційних технологій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 7 (07). С. 104-110. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-17> (дата звернення: 22.01.2024).

16 Могильна Л. М., Харченко Т. М., Клєцова Н. В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55> (дата звернення: 22.01.2024).

17 Могильна Л. М., Яриновський О. О. Особливості управління персоналом в закладі освіти. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні»* (2-3 березня 2023 р.). Вінниця: Вінницький національний технічний університет. URL: [14265 \(vntu.edu.ua\)](https://14265.vntu.edu.ua) (дата звернення: 10.10.2023).

18 Осінська Т. П. Сучасні аспекти формування фінансово-економічного потенціалу навчального закладу. *Науковий вісник УМО. Серія Економіка та*

управління. № 1. 2019. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BD%D1%81_%D0%BA%D0%B0.pdf (дата звернення: 26.11.2023).

19 Сайт ДПТНЗ «Глинський ПАЛ». URL: <http://glinskpal.sm.ua> (дата звернення: 22.11.2023).

20 Ситник Й., Пенгрин А. Удосконалення моделі мотивації персоналу закладів середньої освіти. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-3> (дата звернення: 22.01.2024).

21 Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.93> (дата звернення: 21.11.2023).

22 Яриновський О.О. Удосконалення управління персоналом в закладі освіти. *Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, Харків, 01–28 лют. 2023 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.; редкол: П. Т. Бубенко, О. Ю. Палант, С. Ю. Юр'єва]. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 164–168. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63177/>. (дата звернення: 22.01.2024).

23 Arbab A.M., Mahdi M.O.S. Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish journal of management studies*. 2018 Vol.18 No. 2. P. 9-21 URL: https://www.researchgate.net/publication/330333384_Human_resources_management_practices_and_organizational_excellence_in_public_organizations (дата звернення: 22.01.2023).

24 Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.

25 Human Resource Management: A Contemporary Approach. Julie Beardwell, Tim Claydon. Pearson Education, 2019. 694 p.

26 Human resource management: gaining a competitive advantage. Raymond A. Noe. Irwin/McGraw-Hill, 2020. 637 p.

27 Jemal Mamaishvili. Outsourcing as an actor in human resources management. *Economic Profile*. 2023. Vol. 18. 2 (26). P. 63-68. DOI:[10.52244/ep.2023.26.06](https://doi.org/10.52244/ep.2023.26.06) (дата звернення: 22.01.2024).

28 Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition. Stephen Bach, Martin Edwards. John Wiley & Sons, 2015. 440 p.

29 Mohylna L. Innovative system of personnel training and management in vocational education institutions based on digital transformation. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2507> (дата звернення: 12.01.24).

30 Myslivcová Světlana. Innovative Human Resource Management. More chapters in Proceedings of the ENTRENOVA – *ENTerprise REsearch InNOVAtion Conference*. Split, Croatia. 6-8 September 2018, pp 212-218. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/183830/1/26-ENT-2018-Myslivcova-212-218.pdf> (дата звернення: 24.06.23).

31 Oborina A. V. The evolution of human resource management. *Business Strategies*. 2021. Vol. 9. Issue 1. DOI: [10.17747/2311-7184-2021-1-25-31](https://doi.org/10.17747/2311-7184-2021-1-25-31) (дата звернення: 05.06.23).

32 Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice Third Edition. Stephen Bach, Keith Sisson. Wiley, 2020. 402 p.

33 The Oxford Handbook of Human Resource Management. Peter F. Boxall, John Purcell, Patrick M. Wright. Oxford Handbooks Online.

34 Petrova I., Albdrane M. Specificity of human resources management at small enterprises: European and Ukrainian experience. *Scientific achievements of modern society: Abstracts of the 6th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 5–6 February 2020. P. 288–29.

35 Sandhya M. Personnel policies. *Economics discussion*. URL: <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/personnel-policies/personnel-policies/32440> (дата звернення: 24.03.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Таблиця А.1 – Визначення поняття «управління персоналом» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
П. Друкер	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації.
Р. Домінік, С. Даніель	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми.
В.Т. Шатун	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату.
А.Б. Борисов	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати.
С.І. Михайлов	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління.
В.О. Кравченко	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

Джерело: [21]

Таблиця А.2 – Основні показники ефективності управління персоналом

№ п/п	Показник	Формула	Зміст
1	Прибуток на одного працівника ПВП (П пвп) грн./чол.	$П\text{ пвп} = Пч/Ч\text{пвп}$ Пч – чистий прибуток підприємства, грн. Чпвп – чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства, чол.	Відображає суму чистого прибутку підприємства, що припадає на одного працівника промислово-виробничого персоналу.
2	Рентабельність витрат на оплату праці (R оп) , %	$R_{оп} = (Пч/Воп) * 100\%$ Пч – чистий прибуток підприємства, чол Воп – витрати на оплату праці	Характеризує частку прибутку підприємства, порівняно з витратами на оплату праці.
3	Озброєність працівників основними засобами (О оз), грн./чол.	$Ооз = Воз/Ч\text{пвп}$ Воз – вартість основних засобів підприємства, грн Чпвп – чисельність ПВП підприємства, чол	Визначає рівень озброєності персоналу основними засобами.
4	Коефіцієнт плинності персоналу (К пл), %	$Кпл = Чзв/Чсер100\%$ Чзв – чисельність працівників промислово-виробничого персоналу звільнених, чол Чсер – середньопромилова чисельність ПВП	Характеризує частку працівників, які звільнилися за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни порівняно з середньосписковою чис.

Джерело: складено автором згідно [13]

ДОДАТОК Б
ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

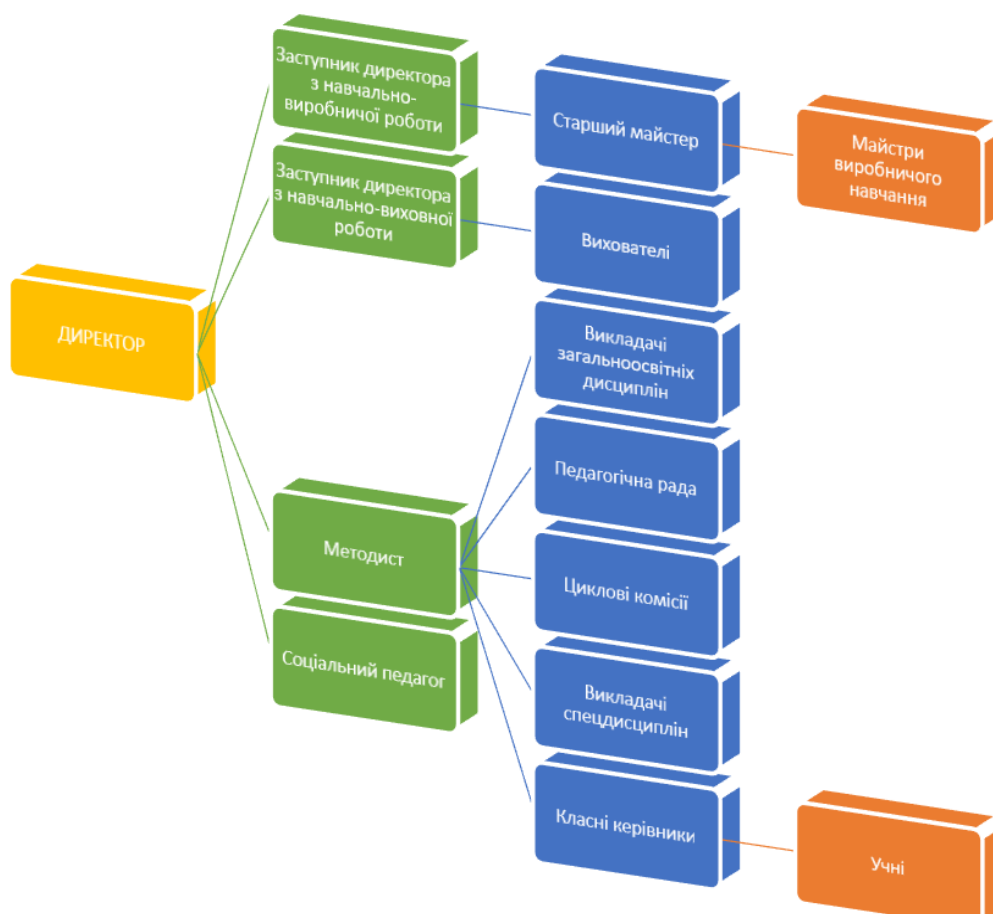
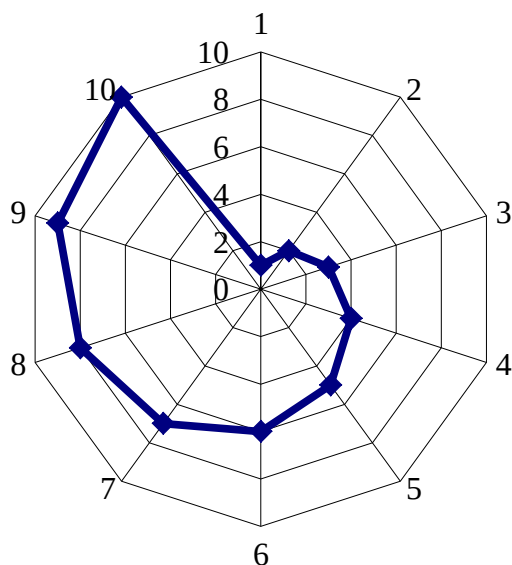


Рисунок 1.Б – Структура управління ДПТНЗ «Глинський ПАЛ»

Джерело: згідно сайту закладу [19]



1. Професійний розвиток
2. Сприйняття важливості освітньої місії
3. Взаємодія зі студентами
4. Гарний колектив і визнання мене як особистості
5. Нормальний темп і графік роботи
6. Приваблива мотиваційна програма
7. Можливість кар'єрного зростання
8. Комфортні умови праці
9. Справедлива оцінка результатів роботи
10. Гарантія стабільності роботи

Рисунок 2.Б – Мотиваційний профіль педагогічних працівників

Джерело: власні спостереження

ДОДАТОК В
ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Анкета-опитування «Ефективність управління навчальним закладом»

1 Загальна інформація:

а. Вік: _____

б. Стать: _____

в. Учень, батько/ мати або інший представник:

2 Оцінка загального задоволення від навчального закладу:

За шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже незадоволений, 5 – дуже задоволений, оцініть своє загальне задоволення якістю управління навчальним закладом.

3 Комунікація:

а. Як часто Ви отримуєте інформацію від адміністрації навчального закладу?

а. Щодня

б. Кілька разів на тиждень

в. Раз на тиждень

г. Кілька разів на місяць

д. Раз на місяць або рідше

б. Яким чином адміністрація сповіщає Вас про важливі події та оголошення? (оберіть всі відповідні варіанти)

а. Електронні листи

б. Сповіщення в мобільному додатку

в. Сповіщення через соціальні мережі

г. Оголошення на дошці оголошень в навчальному закладі

д. Інші (вказіть): _____

4 Адміністративний персонал:

а. Чи вважаєте Ви, що адміністративний персонал ефективно вирішує питання, пов'язані з навчанням та організацією?

а. Так

б. Ні

в. Не впевнений(а)

б. Чи вважаєте Ви, що адміністрація відкрита для спілкування та готова вислухати пропозиції та скарги співробітників, батьків та учнів?

а. Так

б. Ні

в. Не впевнений(а)

5 Організація навчального процесу:

а. Як Ви оцінюєте доступність навчальних матеріалів та обладнання?

а. Високо

б. Середньо

в. Низько

б. Чи задоволені Ви якістю проведення уроків та занять?

а. Так

б. Ні

в. Частково

6 Додаткові зауваження:

Маєте ще якісь коментарі, пропозиції або скарги щодо управління навчальним закладом? Будь ласка, вкажіть їх нижче.

Дякуємо за участь у нашому опитуванні! Ваші відгуки надзвичайно важливі для поліпшення якості навчання в нашому навчальному закладі.

ДОДАТОК Г

БУХГАЛТЕРСЬКА ЗВІТНІСТЬ ДПТНЗ «ГЛИНСЬКИЙ ПАЛ»

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Положення про фінансову звітність»

Установа	Державний професійно-технічний навчальний заклад "Глинський професійний аграрний ліцей"	за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	01	01
Територія	Андрияшівська	за КАТОТТГ	02547234		
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	UA59060010000042952		
Орган державного управління	Міські, районні у містах ради та їх виконавчі органи	за КОДУ	425		
Вид економічної діяльності	Професійно-технічна освіта	за КВЕД	01009		
Одиниця виміру: грн			85.32		
Періодичність: річна					

БАЛАНС

на 01 січня 2022 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Основні засоби:	1000	7186400	8251621
первісна вартість	1001	7477762	10472343
знос	1002	291362	2220722
Інвестиційна нерухомість:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
Нематеріальні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	-	-
Довгострокові біологічні активи:	1040	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	211180	171954
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7397580	8423575
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:	1110	-	-
інші паєрси, крім акцій	1111	-	-
акцій та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
Поточна дебіторська заборгованість:			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	-	-
за наданими кредитами	1130	-	-

596 499,5



за виданими авансами	1135	-	211378
за розрахунками із соціального страхування	1140	-	-
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	-	-
Поточні фінансові зобов'язання	1155	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:			
національній валюті, у тому числі в:	1160	12975	10505
касі	1161	-	-
казначействі	1162	12975	10505
установих банків	1163	-	-
дорозі	1164	-	-
іноземній валюті	1165	-	-
Кошти бюджетів та інших клієнтів на:			
єдиному казначейському рахунку	1170	-	-
рахунках в установих банків, у тому числі в:	1175	-	-
національній валюті	1176	-	-
іноземній валюті	1177	-	-
інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	12975	221883
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	7410555	8645458

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	7437539	7537507
Капітал у дооцінках	1410	-	1147405
Фінансовий результат	1420	-76984	-39454
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	-	-
Усього за розділом I	1495	7410555	8645458
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові зобов'язання:			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
Поточні зобов'язання:			
за платежами до бюджету	1540	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	-	-
за цінними паперами	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-



III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	-	-
БАЛАНС	1800	7410555	8645458

Керівник (посадова особа)

Михайло ГОРДІЙЧУК

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Валентина СТЕПАНЮК

