

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО.

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«29» листопада 2024 р

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Удосконалення системи управління персоналом з урахуванням досвіду зарубіжних країн (на прикладі Київського авіаційного фахового коледжу)»

зі спеціальності

073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

(шифр і назва)

форма навчання

заочна

Здобувач:

Юр Тетяна Сергіївна

(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник:

Гуріна Ганна Сергіївна

(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер:

Рабош Ірина Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Тетяна ЮР

(підпис) (ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня	<u>магістр</u>
Форма навчання	<u>заочна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»</u> (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО
(підпис, власне ім'я та прізвище)

«02» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА**

Юр Тетяна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення системи управління персоналом з урахуванням досвіду зарубіжних країн (на прикладі Київського авіаційного фахового коледжу)» затверджена наказом ректора від 02 вересня 2024 р. № 1708/ст.

1. Термін виконання роботи: з 02.09.2024 р. до 15.12.2024 р.
2. Дата подання роботи на випускову кафедру 25.11.2024
3. Вихідні дані до роботи: загальна характеристика Київського авіаційного фахового коледжу», основні трудові показники діяльності персоналу, діючи критерії оцінки ефективності управління персоналом, літературні джерела
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): формування нових підходів в управлінні персоналом, удосконалення системи управління персоналом підприємства, тенденції у сфері управління персоналом, основна діяльність коледжу, методика аналізу основних трудових показників, як основного критерію оцінки ефективності управління персоналом, досвід управління персоналом в освітніх закладах в країнах Європи, основні напрямки удосконалення системи управління персоналом фахового коледжу, заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом з розрахунком економічного ефекту.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:
Теоретичний розділ: табл.-0, рис.-2
Аналітико-дослідницький розділ: табл.-1, рис.-0, формули-5
Проектно-рекомендаційний розділ: табл.-3, рис.-0, формули-1

6. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	02.09.24- 20.09.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, вибір напрямів вдосконалення системи управління персоналом підприємства Київського авіаційного фахового коледжу підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.09.24- 13.10.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	14.10.24- 03.11.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.11.24- 14.11.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	15.11.24- 19.11.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру менеджменту ЗЕДП	25.11.24	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

7. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Гуріна Г.С.	02.09.24	02.09.24
Розділ 2	професор Гуріна Г.С.	06.10.24	06.10.24
Розділ 3	професор Гуріна Г.С.	30.10.24	30.10.24

Дата видачі завдання «02» вересня 2024 р

Керівник кваліфікаційної роботи:

_____ **Ганна ГУРІНА**
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання:

_____ **Тетяна ЮР**
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Якщо ми говоримо про систему освіти, то в цій сфері метою управління людськими ресурсами є створення команди, що відповідає вимогам власних стандартів, що забезпечує якість освіти і підвищує внесок управлінського персоналу у вирішення завдань щодо задоволення потреб суспільства. Від управлінського персоналу в першу чергу потрібно узгоджувати потреби та інтереси всіх сторін.

Персоналом складно управляти через те, що кожна людина цілісний і унікальний, володіє особистими соціально-психологічними якостями і характерними рисами. Управління персоналом забезпечує взаємодію керівництва і керованих систем.

Управління персоналом-це складна система, елементами якої є напрямки, етапи, принципи, види і форми роботи з персоналом. Основними принципами сучасної системи менеджменту повинні стати раціональне і продуктивне використання трудових ресурсів співробітників, основа для вдосконалення систем і механізмів управління. На додаток до фінансового і виробничого капіталу, знання, вміння, трудові навички, ініціатива і підприємливість співробітників стають все більш важливими ресурсами для освітніх установ. Вони сформували так званий людський капітал і сьогодні мають стратегічний характер для більшості освітніх установ. Метою управління людськими ресурсами також є підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів, ефективності праці та забезпечення високої соціальної ефективності функцій освітянського персоналу.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення системи управління персоналом з урахуванням досвіду зарубіжних країн.

Предмет дослідження - Київський авіаційний фаховий коледж.

ANNOTATION

If we are talking about the education system, then in this area the goal of personnel management is to create a team that will meet the requirements of the standards set by it, to ensure the quality of education, and to increase the contribution of management personnel to the solution of assigned tasks in order to meet the demands of society. The management staff is primarily called upon to reconcile the needs and interests of all parties. Personnel is extremely difficult to manage due to the fact that each person is integral, unique, has personal social psychological qualities and characteristic features.

Personnel management ensures the interaction of the managing and managed system. Personnel management is a complex system, the elements of which are directions, stages, principles and types and forms of personnel work. The main principle of the modern management system states that the rational and productive use of the labor potential of employees should be the basis for the improvement of management systems and mechanisms.

Along with financial and production capital, knowledge, skills, work skills, initiative, entrepreneurship of employees are becoming an increasingly important resource for an educational institution. They form the so-called human capital, which today has a strategic character for most educational institutions. The goals of personnel management can also be to increase the competitiveness of personnel, work efficiency, ensure high social efficiency of the functioning of the team, and others.

The object of the research is the process of improving the personnel management system taking into account the experience of foreign countries.

The subject of the study is the Kyiv Aviation Vocational College.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН.....	7
1.1 Формування нових підходів в управлінні персоналом.....	7
1.2 Удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	16
1.3 Тенденції у сфері управління персоналом.....	28
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КИЇВСЬКОГО АВІАЦІЙНОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ.....	37
2.1 Основна діяльність коледжу.....	37
2.2 Методика аналізу основних трудових показників, як основного критерію оцінки ефективності управління персоналом.	45
2.3 Досвід управління персоналом в освітніх закладах в країнах Європи. ...	51
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН.....	60
3.1 Основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом.....	60
3.2 Заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом з розрахунком економічного ефекту.....	77
ВИСНОВКИ.....	89
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	92

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН.

1.1 Формування нових підходів в управлінні персоналом.

Концепція управління персоналом-це система теоретичних і методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, стандартів, принципів і методів управління персоналом, а також організаційних і практичних підходів до формування механізмів його реалізації в певних умовах функціонування організації. Вона включає в себе розробку методології управління персоналом, формування систем управління персоналом і розробку методів управління персоналом.

Методологія управління персоналом включає в себе розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, цілей і завдань організації, процесу формування дій окремих осіб, що відповідають методам і принципам управління персоналом.

Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом. Більшість українських компаній не встигають реагувати на стрімкі зміни ринкової кон'юнктури через брак талановитих кадрів і недостатню гнучкість кадрової політики, а також застарілих концепцій, нових вимог до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних HR-технологій. Ефективне Управління персоналом є основним резервом збільшення випуску продукції промислових підприємств. Виходячи з цього, розробка механізмів ефективного управління персоналом підприємств для забезпечення довгострокової результативності особливо актуальна, що створить нові умови для розвитку і підвищення конкурентоспроможності. Аналіз досліджень та публікацій. Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених в галузі управління персоналом можна назвати праці М. Армстронга, М. Беляцького, В. Весніна, М. Гілки, В. Врума, А. Єгоршин, А. Китова, М. Лапіна, Д. МакГрегора, М. Мескон, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е.

Шейна і інших. Значний внесок у розробку сучасної теорії оцінки персоналу, проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, результативності та ефективності управління персоналом зробили такі відомі українські вчені, як А. Акмаєв, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерников, Н. Войнаренко, Н. Гавкалова, А. Грішнова, А. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижнік, В. Савельєва, Г. Савіна, А. Сардак, М. Семікіна, П. Ситник, А. Тельнова, А. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна та багато інших. Незважаючи на великий досвід і значущу кількість наукових розробок вітчизняних та зарубіжних вчених, на сьогодні є необхідним є вдосконалення механізму ефективного управління персоналом на основі інформаційних технологій.

У широкому сенсі система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних зв'язків між керівниками і фахівцями, які здійснюються в процесі демонстрації, розробки, створення і реалізації управлінських рішень.

Виходячи з того, що у вузькому сенсі управління - це процес, а система управління - це механізм, що гарантує цей процес, процесор (механізм) цієї системи складається з людей (фахівців з персоналу), обов'язки і канали взаємозв'язку яких розподілені. Процеси та дії, що виконуються цими працівниками. На прикладі, приміщення, де обробляється відповідна інформація. Основними вхідними даними системи є персонал, а також відповідна інформація про потреби нових кандидатів при подачі заявки на конкретну вакансію, а також інші ресурси (матеріали, Фінанси). Основним проміжним результатом, на наш погляд, можна назвати поведінку співробітників, а кінцевим результатом є ефективність роботи всієї організації. Управління може здійснюватися в рамках системи управління персоналом, в масштабах всієї організації або на більш високому рівні. Зворотній зв'язок найчастіше надається в усній формі, і тут немає місця для такої важливої ролі, як розглянута тут система. Управління персоналом можна розглядати як одну з таких важливих функцій управління, котра за своїм

призначенням і змістом виконуючих робіт принципово відрізняється від інших функцій. У цілому управління як функція реалізується через виконання ряду управлінських дій, що одержали назву функцій управління. Уперше їхній склад був сформульований Анрі Файолем, що виділив 5 вихідних функцій управління: планування, організація, регулювання, координація і контроль. У наступних розробках склад функцій управління поповнювався, у тому числі і за рахунок деталізації тих або інших видів управлінських робіт. Тому в ряді робіт і до складу тих функцій управління включаються такі всі види діяльності, як мотивація, керівництво, комунікації, дослідження, оцінки, прийняття рішень, представництво, ведення переговорів, укладання угод, комунікація, а також управління персоналом.

Процесний підхід до управління відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту об'єднати всі види діяльності з вирішення управлінських проблем в єдиний ланцюжок і відмовитися від "надмірного захоплення" функціональними підходами, при яких кожна функція розглядається як не пов'язана з іншими функціями. При цьому увага акцентується на взаємозв'язку окремих дій, кожне з яких являє собою процес. Таким чином, сам менеджмент представлений як взаємопов'язана управлінська функція, в рамках котрої динамічно змінюються і простір і час, метою якої є вирішення проблем і викликів організації.

На наш погляд, поява дисципліни "Управління персоналом" в основному пов'язано з тим, що всі класичні управлінські функції (організація, планування, контроль, мотивація, координація) об'єднані навколо людського фактора, і здійснюється певний управлінський процес.

Повертаючись до функціонального підходу, управління персоналом можна охарактеризувати як сукупність функцій, основні з яких наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Підпорядкованість функцій всім задачам і основній меті управління персоналом (узагальнено за 4, 12, 23).

Як ви можете бачити, мета має 2 рівня складності. Мета розбита на 3 групи завдань (підбір, використання і розвиток персоналу), кожна з яких відповідає набору функцій управління персоналом. Функції представлені тут в широкому сенсі і означають будь-яку діяльність в області Управління персоналом.

Процес управління людськими ресурсами складається з окремих етапів, операцій і взаємозалежних стадій, а також динамічних процесів, в яких можуть брати участь люди. Їх послідовність і взаємозв'язок складають технологію процесу. В цілому, методи управління складаються з інформації, розрахунків, організаційних і логічних операцій, що виконуються керівниками і фахівцями різного профілю або вручну за певними алгоритмами, або з використанням технічних засобів.

У широкому сенсі методи управління персоналом включають в себе працевлаштування, відбір, прийом персоналу на роботу, їх ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління їх діловою кар'єрою і професійним прогресом, мотивацію і організацію праці, організацію управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу. Це включає в себе взаємодію керівників організацій з профспілками і службами зайнятості, а також питання управління безпекою персоналу.

Методи управління персоналом розрізняються за факторами, які служать орієнтирами для прийняття рішень. Існує 4 отаких фактора: обставини, результати, цілі і відхилення.

Методика управління передбачає, що в залежності від ситуації керівник буде приймати оперативні рішення щодо персоналу на основі постійного моніторингу та аналізу їх діяльності.

Технологія управління результатом полягає в тому, що у відповідь на досягнення запланованих попередніх результатів здійснюється координація діяльності суб'єкта на наступний період.

Технологія управління цілями близька до попередньої, але орієнтована не на офіційні цілі, а на досягнення особистих цілей, сформульованих співробітниками безпосередньо спільно з керівниками, з урахуванням індивідуальних здібностей і умінь. Спочатку стимулюється досягнення цих цілей.

Вважається, що такий підхід, сформульований Друккером, одним з кращих експертів в області менеджменту, є більш гнучким, ніж традиційний, і дозволяє співробітникам глибоко розуміти цілі організації та її підрозділів. Це впливає на більш якісне виконання ними своїх обов'язків, поліпшення взаємодії в системі управління між керівниками і виконавцями, наділяє останніх великими повноваженнями, уточнює існуючі норми, нормативи і еталони діяльності, створює основу для більш об'єктивного управління і заохочення співробітників.

Нарешті, методика управління відхиленнями виходить з того, що останні частково не вимагають корекції, а частково їх подолання можливо самим виконавцем, вимагаючи значного обсягу втручання і допомоги з боку керівника.

Згідно з оцим підходом, можливі й відхилення, які поділяються на три типи категорії: ті, котрі потребують загального втручання; ті, котрі вимагають дій виконавця; і ті, що і потребують участі керівника. Виявлення отаких от відхилень здійснюється через спеціальні запроваджені спостереження, що доволі автоматично покладають відповідальність на визначених осіб для їхнього виправлення або усунення.

Такий підхід дозволяє керівнику зосередитися на основних завданнях, не відволікаючись на дрібні проблеми. Однак для створення нормативної бази, ретельного моніторингу та аналізу необхідні важливі ресурси, які призводять до формалізації та бюрократизації процесу управління.

Перші 2 види технологій є традиційними, але 2-й з'явився порівняно недавно і може вважатися сучасним.

Аналізуючи досвід вітчизняних і зарубіжних організацій, можна зробити висновок, що основна мета системи управління персоналом - забезпечення людськими ресурсами, організація їх ефективного використання, професійний і особистісний розвиток співробітників відповідно до цієї мети система управління персоналом формується на основі принципів управління людськими ресурсами. При цьому необхідно розрізняти принципи управління персоналом і побудови систем управління персоналом.

Принципи управління персоналом-це правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці в процесі роботи з персоналом. Вони об'єктивні, оскільки відображають вимоги об'єктивного економічного законодавства.

В управлінні персоналом існує безліч принципів, але у вітчизняних організаціях традиційно застосовуються такі принципи: науковий, демократичний централізм, планування, керівництво від першої особи, єдиноначальність. Підбір, відбір і розстановка кадрів. Поєднання цілібату та колегіальності, централізації та децентралізації. Лінійний, функціональний,

цільовий менеджмент. Наприклад, контроль за прийняттям рішень. Деякі американські та японські компанії широко використовують такі принципи, як довічний найм, контроль на основі довіри, поєднання контролю з корпоративною культурою та компроміс у прийнятті рішень, який передбачає схвалення більшості працівників.

Принцип побудови системи управління персоналом-це правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці відділу Управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації. Ці принципи є результатом роботи людей, які узагальнили об'єктивно діючі економічні закони, їх загальні риси і принципи поведінки. Цей принцип так само об'єктивний, як і об'єктивний економічний закон.

Принципи побудови системи управління персоналом включають в себе 2 групи: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом організації (умови виконання функції Управління персоналом для виробничих цілей) і принципи, що визначають напрямок розвитку системи управління персоналом організації. Другий включає такі принципи, як концентрація, спеціалізація, паралельність, гнучкість, безперервність та ритмічність. Суть цих принципів закладена в його назві, а його застосування пов'язане практично з усіма науками про управління.

Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у співпраці. Їх сенс залежить від конкретних умов роботи персоналу в організації.

Принцип дозволяє сформувавши систему методів і кожен метод окремо. Але цей метод не робить такого впливу на принцип, оскільки останній є об'єктивним.

Метод управління персоналом - це певний спосіб впливу на команду/окремих співробітників з метою координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

Класична класифікація методів управління персоналом включає в себе поділ методів на управлінські, економічні та соціально-психологічні, але всі вони взаємопов'язані і разом утворюють єдине ціле.¹ збільшення ваги однієї групи методів призводить до зменшення ваги іншої.

Крім того, існує кілька так званих організаційних способів створення необхідних умов праці для персоналу, які логічно передують всьому іншому.

За допомогою цих методів робота проектується в часі й просторі, унормовується, регламентується і забезпечується всіма інструкціями, які вдало фіксують розміщення людей, їхніх прав, обов'язків, специфіку поведінки в різних нетипових ситуаціях. Такі методи створюють не лише рамки, що направляють майбутню діяльність, а й тому по своїй суті є пасивними.

До категорії організаційних відносяться методи формування управлінських структур, створення трудових колективів, підготовки і проведення різних громадських заходів.

На відміну від організаційних методів, управлінські методи є активними, оскільки є основою втручання в саму діяльність. Іншими словами, вони називаються методами силової мотивації, які спрямовані безпосередньо на те, щоб змусити людей діяти певним чином в інтересах організації або створити можливість такого примусу.

Метод управління заснований на нерівності учасників процесу управління. Менеджери мають можливість в односторонньому порядку забороняти або встановлювати певні процедури поведінки виконавців з мінімальною самостійністю, їх порушенням і зайва ініціація не заохочуються. Відповідальність за все це лежить на керівнику.

На практиці методи управління реалізуються у вигляді певних положень, норм діяльності та наказів. Вони найбільш поширені у військових та інших воєнізованих структурах, наприклад, на транспорт.

Прикладами методів управління можуть служити правові норми, видання наказів, інструкцій та інструктажів. Використання методів управління може супроводжуватися заохоченнями або санкціями щодо виконавця за успішну або неуспішну роботу, в тому числі економічними (премії або штрафи). Головною особливістю цих заходів є суб'єктивний порядок застосування, відсутність прямого зв'язку з певними позитивними або негативними результатами, отриманими виконавцем. Наприклад, співробітнику часто дають премію за

хорошу роботу в цілому, тому розмір винагороди від цього не збільшується, тому він не зацікавлений в повній реалізації своїх здібностей.

Основним недоліком адміністративних методів управління є те, що вони спрямовані на досягнення заданого результату, а не на його зростання, і заохочують ретельність, а не ініціативу. Тому в ситуації зростаючої складності діяльності організації різні проблеми необхідно вирішувати блискавично, і метод управління більше не є реальною потребою керівництва.

Виходячи з важливих інтересів, виникла потреба в методі управління, який дозволяв би рядовим співробітникам самостійно приймати більшість рішень і нести відповідальність за результати. Йдеться про економічні методи, які були широко поширені на початку 20 століття.

На відміну від методів управління, економічні методи управління мають непрямий вплив на керівництво. Виконавець може самостійно знайти найкращий спосіб вирішення проблеми, в якому є певна мета, ліміт і загальний порядок дій. Своєчасне і якісне виконання роботи винагороджується грошовими преміями, отриманими в результаті особистих ініціатив, але це не просто варто того, а фактично зароблено (наприклад, у вигляді економії або додаткових пільг). Розмір таких виплат безпосередньо залежить від досягнутих результатів, тому співробітник зацікавлений в їх максимізації.

Прикладами економічних методів є кредитування, отримання прибутку та участь в акціонерному капіталі, оподаткування та страхування. Однак ці методи не завжди забезпечують достатній мотиваційний ефект для працівників, які працюють не лише за значну винагороду. Саме тому паралельно розвиваються методи управління, засновані на побудові і використанні взаємин людей всередині організації.

Соціально-психологічні методи припускають 2 напрямки впливу на поведінку співробітника і підвищення його трудової активності. З одного боку, вони створюють сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, змінюють роль лідера, з іншого боку, розкривають особистісні здібності майже кожного співробітника і допомагають їм удосконалюватися, що направлено не тільки на те, щоб в кінцевому підсумку привести до максимальної самореалізації

людини в їх роботу, а й підвищення ефективності. Сьогодні до таких методів відносяться психологічна мотивація, гуманізація праці, створення творчої атмосфери в колективі, участь співробітників в управлінні, задоволення культурних і духовних потреб.

Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер адміністративного впливу. Неможливо розраховувати на автоматичну дію цих методів, складно визначити інтенсивність їх впливу на кінцевий ефект. Тому в якості сукупності ефективних методів управління персоналом необхідно розглядати сукупність всіх перерахованих вище методів.

1. Методи управління персоналом також можуть бути класифіковані в залежності від приналежності до однієї із загальних функцій управління, таких як нормування, організація, планування, координація, регулювання, мотивація, стимулювання, менеджмент, аналіз, методи бухгалтерського обліку. Виходячи з цього, виділяються такі методи: підбір персоналу, відбір і допуск людських ресурсів; бізнес-оцінка людських ресурсів, профорієнтація і трудова адаптація людських ресурсів, мотивація роботи людських ресурсів, організація систем навчання людських ресурсів, управління конфліктами і стресами, управління безпекою персоналу, управління працею персоналу, управління діловою кар'єрою і професійне просування людських ресурсів, вивільнення персоналу.

1.2 Удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Кожна стала компанія рано чи пізно приходить до висновку, що її персонал — це і є її головний ресурс у всьому. У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятись від конкурента: усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому кілька років тому тенденція інвестицій у розвиток людських ресурсів почала розвиватися дуже активно. Зрештою, хочемо ми того чи ні, саме ті, хто працює в компанії, визначають її успіх на ринку, якість вироблених товарів і послуг, що надаються, рівень відмінності від інших і, звичайно ж, її популярність серед клієнтів.

Однак кожна компанія має особливі вимоги до таких ресурсів, як людські ресурси, і лише за умови дотримання цих вимог працівники можуть забезпечити успіх компанії. "Від чого це залежить і що формує ці вимоги?" Це питання виникає автоматично. Відповідей багато: від позиції компанії на ринку, від стадії розвитку, від бізнес-стратегії, від корпоративного духу і сформованої корпоративної культури і т.д. але всі ці фактори зараз доводять, що грамотна робота з персоналом дуже важлива для успішного функціонування компанії. Як досі вважає більшість керівників і топ-менеджерів вищої ланки, це робота з персоналом, а не просто їх вибір. Адже навіть дуже перспективний, ретельно відібраний співробітник, потрапляючи в "нездорову" атмосферу компанії, відразу стає схожим на ту, яка його оточує. Великі транснаціональні компанії давно усвідомили важливість цих дискусій, і в кожній такій компанії є відділ, який співпрацює зі своїми співробітниками. Вже давно існують індивідуально розроблені і прописані процеси, пов'язані з роботою персоналу або роботою з персоналом з персоналом. Менеджер з персоналу тільки стежить за належним виконанням. Але є і набагато менші компанії, де кадрові питання вирішуються досить хаотично, і часто навіть немає іншої людини, яка могла б їх координувати. Більшість менеджерів добре знають, що вони можуть працювати зі своїми співробітниками, щоб значно збільшити прибуток компанії, тому вони починають шукати людей, які допоможуть вирішити ці проблеми, або, за наявності коштів, негайно створюють відділ кадрів. Якщо керівник вирішує створити відділ кадрів або додати в штат компанії хоча б 1 менеджера з персоналу, то в першу чергу виникає проблема.

Кожен такий керівник висуває свої вимоги до такого спеціаліста, але є деякі речі, які неможливо не враховувати:

1. *Менеджер з персоналу* — це людина, яка й так постійно спілкується з працівниками і презентує компанію серед широкого кола кандидатів, тому дуже важливі є високі комунікативні та презентаційні навички.

2. *Менеджер з персоналу* Як і всі інші, ви повинні розділяти цінності та бачення компанії. Навіть якщо ці речі не прописані і не задокументовані, у кожній компанії все одно є свої неписані цінності і стратегії розвитку. Чим більше

співробітників будуть ділитися і відстоювати їх, тим більш скоординованою і ефективною буде робота компанії. А оскільки майбутні співробітники приходять до компанії через менеджера з персоналу, їм важливо чітко розуміти позицію компанії. Зрештою, завжди діє золоте правило, хочемо ми того чи ні: ми приймаємо людей, які певною мірою поділяють наш світогляд. І навіть якщо ви намагаєтеся бути максимально об'єктивними, цього ефекту важко уникнути.

3. Активність-невід'ємна частина роботи менеджера, він повинен завжди бути в курсі роботи компанії і моделювати свою діяльність у відповідь на зміни в процесі її розвитку і формування нових потреб.

4. Це той, хто знає багато конфіденційної інформації, тому керівник повинен довіряти менеджеру, який працює з персоналом.

5. Є такий нюанс - якщо вас приймає менеджер з персоналу, компанія може вибрати 2 шляхи. По-перше, взяти молодого перспективного співробітника з мінімальним досвідом, але такій людині потрібен тривалий час на адаптацію, додаткове навчання і початкові рекомендації керівництва. По-друге, ви ж можете найняти кваліфікованих фахівців, які самі подають ідеї керівництву, створюють і впроваджують HR-стратегії. У цьому випадку сам керівник розгляне і затвердить готові схеми роботи з персоналом, що суттєво значно скоротить часові витрати, але такі фахівці мали значно вищу ціну на ринку праці. Звичайно, слід враховувати й інші соціально-демографічні фактори: вік, стать, досвід роботи та спеціальні навички. Але кожен керівник визначає ці критерії на свій розсуд.

Також варто звернути увагу на те, як правильно ввести посаду менеджера з персоналу в компанії. Я маю на увазі не юридичну сторону проблеми, а людський фактор, тому що саме він створює найбільше непорозумінь з реального досвіду. Якщо довгий час існує компанія, де нікому централізовано вирішувати кадрові проблеми, і раптом перед співробітником несподівано з'являється менеджер по персоналу, то у всіх виникає питання: "Чому?" Якщо вчасно не буде надана правильна інформація, всі співробітники без винятку самостійно припустимо, що керівництво точно спланувало [6, 14]. Поширюються закулісні розмови, плітки і всілякі чутки. Ці процеси починаються дуже швидко, погано піддаються контролю і їх практично неможливо зупинити. Це схоже на гру в

сніжки або зіпсований телефон. Комусь достатньо зробити кілька невинних припущень і до кінця дня розпустити чутки про глобальні скорочення, масові звільнення і т.д. це пошириться по компанії. Все просто-така особливість нашої психіки, ми постійно сприймаємо щось нове зі страхом, і особливо якщо це супроводжується нестачею інформації. У цьому випадку ми швидко компенсуємо цей недолік, спираючись на власні здогади і, в більшості випадків, справляючись зі своїми власними страхами. Необхідно заздалегідь повідомити співробітника, що він планує найняти таку людину в якості менеджера з персоналу, і коротко пояснити, навіщо це робиться і які його основні функції. У перші дні роботи менеджера необхідно представити його всій команді і ще раз підкреслити його основні обов'язки. Доступ працівника до менеджера з персоналу, звичайно, залежить від структури компанії. Кожен працівник повинен мати право задавати питання новому спеціалісту.

Коли менеджер з персоналу приходить в компанію, він повинен спочатку "оглянути місцевість", а потім приступити до виконання своїх обов'язків. Що саме це означає? Грунтуючись на власному досвіді, ми всі можемо стверджувати, що у кожної компанії є свої функції і задачі— як і в різних країнах зі своїми законами, які на перший погляд можуть здаватися схожими з іншими. Таким чином, методи і стратегія роботи в одній компанії можуть виявитися неефективними в іншій. Це точно пояснює, чому кожному керівнику важливо розуміти, в якому середовищі він перебуває. Необхідно з'ясувати, на якому етапі знаходиться компанія, положення співробітників, які раніше займалися кадровими питаннями, основні цілі діяльності компанії задля збору такої інформації можуть бути використані різні підходи - від вивчення існуючих нормативних документів до неформальних бесід з керівниками і співробітниками.

Менеджеру з персоналу також важливо розуміти організаційну структуру компанії, які відділи існують, хто перед ким звітує і хто за що відповідає. Якщо така структура ще не створена на папері, то без чіткої організаційної схеми можна зрозуміти робочі процеси, що здійснюються в компанії, і нюанси кожного рівня управління. Також можна діагностувати настрої персоналу за допомогою

спеціальних анкет. Щоб у співробітників не склалося враження, що їх робота не буде оцінена по достоїнству, опитувальний лист повинен бути зосереджений тільки на загальній атмосфері в колективі. Анкета повинна включати питання про задоволеність роботою в компанії, рівень лояльності і пропонувати співробітникам поділитися з персоналом ідеями щодо поліпшення умов своєї роботи в цілому. Це особливо важливо, оскільки новому керівнику складно відразу розібратися у всіх аспектах, що вимагають змін, а співробітники, які пропрацювали в компанії довгий час, можуть запропонувати розумні рішення. Реалізація цих пропозицій показує, що керівництво цінує думку працівників, що підвищує лояльність та ефективність працівників.



Рис. 1.2 Система управління персоналом навчальних закладів [54]

Вступний етап також передбачає розширення знань самого менеджера. Кожен фахівець повинен бути ознайомлений з деталями роботи і напрямками діяльності компанії, перш ніж приймати конкретне рішення. Він повинен розуміти суть роботи цього фахівця. Наприклад, наша компанія здійснює транспортно-експедиційну діяльність. Звичайно, мені не обов'язково знати всі нюанси перевезення великогабаритних вантажів, але суть роботи менеджера

компанії, найбільш поширені труднощі і особливості, що відрізняють цей вид діяльності, я знати зобов'язаний. Найкращий спосіб для такого навчання-провести кілька днів у "серці" компанії. Якщо це експедиційна компанія, якщо це РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, то зовсім інша справа провести кілька днів в торговому залі магазину між продавцями-консультантами, сидячи у відділі менеджера, який безпосередньо здійснює перевезення і спостерігає за їх діяльністю в цілому.

Наступним кроком буде з'ясування географічного розташування офісу компанії та детальної інформації про кожен регіон. Виходячи з мого власного досвіду, можна сказати, що кожен регіон має свої особливості, так само як і східна і Західна Україна. Якщо у вас є філії в різних регіонах України, Вам обов'язково слід відвідати кожен з них, встановити контакти з кадровими агентствами, поспілкуватися з потенційними кандидатами, проаналізувати місцеву пресу та інші джерела пошуку кандидатів. Ці ж джерела можуть відрізнитися від регіону до регіону, з різними пріоритетами для потенційних кандидатів. Якщо компанія зацікавлена в залученні молодих фахівців, варто налагодити співпрацю з місцевими університетами. Для створення привабливого іміджу компанії як потенційного роботодавця ідеально організувати презентацію невеликої компанії для студентів.

Крім того, важливо регулярно відстежувати конкурентів. Це не тільки невеликі місцеві компанії з сильними позиціями в конкретному регіоні, але і великі вітчизняні компанії — все залежить від сегменту ринка, на який націлена ця організація. Найцікавіше-це не їх основна діяльність, а те, що вони пропонують співробітникам: рівень заробітної плати, система винагороди (фіксовані процентні ставки, бонуси), компенсаційні пакети.

Проаналізувавши поточну ситуацію, ви можете приступати до розробки кадрової стратегії на наступний рік і формування на її основі кадрового бюджету. Що включає в себе кадрова стратегія і на чому вона заснована?

Стратегія управління персоналом завжди повинна відповідати загальній стратегії компанії. Крім того, вона повинна відповідати місії і цінностям організації. Якщо місія і цінності ще не сформульовані, то першим завданням

відділу персоналу є їх створення, розробка і затвердження стандартів роботи і комунікації в компанії.

Сама кадрова стратегія має складатися із наступних розділів:

- 1) підбір, комплектування та планування людських ресурсів відповідно до виділених потреб компанії.
- 2) адаптація персоналу - як буде адаптуватися новий персонал, що приходить в компанію.
- 3) Розвиток людських ресурсів - створення схем навчання нових та існуючих співробітників, а також розвиток талановитих співробітників.
- 4) Оцінка персоналу - розробка індивідуальних критеріїв оцінки персоналу відповідно до особливостей компанії і її візії і, зокрема, кожної вакансії.
- 5) утворення кадрових резервів (особливо на важливих посадах) і робота з кадровими резервами.
- 6) створення системи мотивації - як матеріальної, так і нематеріальної.
- 7) внутрішній піар компанії, підвищення лояльності співробітників, поліпшення комунікації всередині компанії.
- 8) зовнішній PR-представлення компанії на ринку праці та створення іміджу позитивного роботодавця.

Після створення та затвердження кадрової стратегії її необхідно представити працівникам, щоб пояснити роль менеджера з персоналу та які зміни відбудуться з його приходом до організації. Якщо раніше обговорювалися лише загальні функції та позиції, то дотепер працівники можуть ознайомитися з конкретними заходами, запланованими на роки.

Менеджер з персоналу-дуже важлива ланка компанії, тому до його вибору необхідно підходити ретельно. Важливо не тільки правильно вибрати кандидата, а й підготувати команду до введення цієї посади. Навіть після того, як менеджер з персоналу приступає до роботи, він не повинен відразу впроваджувати свій досвід з інших компаній. Перш за все, важливо проаналізувати поточну ситуацію, щоб зрозуміти, який підхід є найбільш ефективним у цій конкретній організації.

Більшість компаній, що працюють на ринку, гостро потребують грамотному і системному управлінні персоналом. У набір, навчання і розвиток персоналу вкладаються значні кошти, і в 90% випадків ці інвестиції окупаються, підвищуючи ефективність роботи співробітників і компанії в цілому.

Питаннями управління персоналом слід займатися в іншому відділі або, принаймні, на іншій посаді. Якщо посада менеджера з персоналу є новою для компанії, необхідно розробити всі відповідні документи та процедури з нуля, оскільки в компанії можуть бути відсутні стандартні документи.

Тому, якщо ви берете за основу перший пункт кадрової стратегії - відбір, найм і планування персоналу, вам необхідно оформити кілька документів. На мій погляд, почати варто з заяви про прийом на роботу. Ці програми активно використовуються HR-агентствами та кадровими агентствами з підбору персоналу при роботі з клієнтами, але рідко використовуються внутрішніми менеджерами з персоналу, а даремно. Так, на створення такої форми піде трохи часу, але вона повністю себе окупить. Менеджери з персоналу мають чітке уявлення про вимоги, що пред'являються до відкритих вакансій, і точно знають, що вони можуть запропонувати потенційним кандидатам. Важливо, щоб менеджер з персоналу подавав заявку на вакансію разом з керівником, а керівник її схвалював. Це пов'язано з тим, що за відсутності схваленої заявки ці вимоги можуть змінитися або деякі аспекти можуть бути просто забуті, тому наявність незатвердженої заявки на відповідність вимогам кандидата дозволяє відділу кадрів чітко розуміти, які критерії важливі для нових співробітників.

Якщо говорити про практичну частину, то заявка на вакансію містить такі розділи:

- **Загальна інформація про вакансію:** включає регіон, місто, філію, відділ, назву посади, дату заповнення заявки та термін закриття вакансії, а також інформацію про підпорядкування, організаційну структуру управління, тощо.
- **Умови роботи:** адреса локація місця роботи, робочий графік, тривалість і оплата під час випробувального терміну та після нього, компенсаційний пакет.

- **Опис позиції:** основні функціональні обов'язки та інші особливості посади, які притаманні фірмі/організації.
- **Вимоги до кандидата:** вік, стать, освіта, особисті та професійні якості, необхідні знання та навички, досвід роботи.
- **Особи, що приймають рішення** щодо вибору кандидата з усіх наявних.
- **Примітки:** неформальна інформація про вакансію. Наприклад, особливості колективу чи регіону, що можуть бути важливими для конкретного кандидата, корпоративна соціальна відповідальність компанії.

Наступними кроками є і будуть розробка схеми відбору кандидатів для компанії. Це може бути трудомістким завданням, але в підсумку дозволить створити детальний регламент з підбору персоналу, необхідний для організації.

У ньому слід зазначити:

- **Джерело для пошуку кандидатів:** не обмежуйтеся лише стандартними варіантами, такими як ЗМІ чи інтернет. Для кожної позиції варто знайти специфічні канали, які можуть бути особливо ефективними для певної сфери. Це можуть бути спеціалізовані форуми, виставки тощо.
- **Метод відбору кандидата:** для кожної вакансії можна використовувати різні методи відбору, виходячи з вимог та специфіки позиції в організації.

Однак ви повинні вказати основні з них, які будуть використовуватися конкретно у вашій організації. Звичайно, залежно від ситуації вони можуть доповнювати або виключати один одного. Так, наприклад, якщо потрібен масований відбір, то тут і допоможе розроблена система оцінювання, що й використовує певний набір вправ, питань, кейсів і тестів і завдань. З її допомогою ви зможете за короткий час поспілкуватися з великою кількістю людей і перевірити навички, необхідні вам для дій. Саме цей метод ми найчастіше використовуємо при виборі менеджера. Звичайно, Співбесіда в різних його варіаціях залишається незамінним.

Сюди також можуть бути включені професійні та психологічні тести, які є частиною оцінки, а також незалежним методом; Кількість рівнів оцінки, які повинен пройти кандидат. Все починається з аналізу резюме, ми проводимо власні анкетування (які обов'язкові тільки в тому випадку, якщо здійснюється

віддалений підбір персоналу), іноді телефонні співбесіди (це стосується і віддалених вакансій), співбесіди з менеджером з персоналу або центром оцінки, а також з директором, а також з керівник відділу, де він працює з новачками.

Ви також можете використовувати цю функцію для перегляду та редагування своїх відео. Загальні критерії оцінки кандидатів; Як приймати рішення про кандидатів і відповідальних осіб; Центр оцінки - це метод оцінки персоналу, який може включати психологічні тести, професійні проби (індивідуальні справи, групові справи, співбесіди).

Відповідно до створеної системи, необхідно розробити ще кілька форм. Наприклад, для зручності передбачені форма оцінки, бланк телефонної співбесіди і конкретний метод тестування, а також розроблені кейси для кожної вакансії.

Наступним пунктом кадрової стратегії є робота над адаптацією прийнятих співробітників. Знову ж таки, варто розробити і затвердити певну схему, за якою всі прийняті і просуваються співробітники проходять адаптацію. З часом схема також перетворюється на необхідні для компанії Положення про адаптацію та випробувальний термін. Принаймні для початку вам потрібно розробити "набір для початківців" або "книгу для початківців".

Наш пакет для початківців включає історію компанії, організаційну структуру, Внутрішні номери телефонів та адреси електронної пошти всіх співробітників компанії, внутрішні правила та перелік необхідних документів, які потрібно надати та заповнити під час найму. Кожен менеджер з персоналу повинен сам вирішити, який вміст цього пакету є найбільш корисним.

Розподіл обов'язків між певними співробітниками компанії по проходженню випробувального терміну новими співробітниками, а також видача сертифіката про те, що співробітник успішно пройшов випробувальний термін і процес адаптації.

Дуже складно справлятися з усіма пунктами розробленої HR-стратегії одночасно, особливо якщо це навантаження лягає на плечі однієї людини. Тому варто визначити, що є пріоритетом організації в конкретний момент. Зрештою, можливо, у вас вже є чудова система мотивації (як матеріальна, так і

нематеріальна), ефективна система оцінки. Таким чином, міняти абсолютно нічого не варто. Особливо це стосується змін в системі мотивації, але це дуже болісно і складно для персоналу. Тому спочатку розберіться в існуючій системі. Якщо чогось не вистачає або, як це буває, якісь процеси не покращилися, не спрямовують діяльність людей в потрібне русло-беріться за виправлення.

Якщо ви вирішили розробити систему мотивації, варто пам'ятати про 2 нюанси:

- Вона повинна ґрунтуватися на цінностях персоналу, знанні цінностей співробітників і відповідному балансі важливих і нематеріальних мотивів для співробітника.;
- Вирішіть, що для вас найбільш важливо в роботі співробітника (досягнення результатів, скрупульозність, уважність до самого процесу, помилки, дисциплінарні питання), що допоможе мінімізувати заохочення, а також систему штрафів при відсутності певних дій співробітників, які є кожен роботодавець враховує всі ризики і деталі, які неприйнятні для компанії і результатів планованої роботи, і ви повинні прийняти рішення самостійно.

Прийшовши в компанію, кожен менеджер спостерігає і оцінює. Слідкуйте за процесами, які відбуваються всередині компанії, аналізуйте і визначайте, наскільки високий рівень лояльності співробітників до компанії. Тут все на своїх місцях, тому підвищення лояльності компанії і внутрішній PR не є для вас пріоритетом. Адже якщо таких "підводних каменів" багато, то який би бюджет ви не витратили на корпоративні вечірки і тренінги, бажаного ефекту ви не отримаєте.

Паралельно не забувайте про зовнішній піар компанії. Вам необхідно створити привабливий імідж роботодавця для вашої організації, щоб остаточно усунути проблему нестачі потрібних фахівців. Якщо назва вашої компанії часто звучить і активно впізнаються на ринку праці, то співробітники самі прийдуть до вас і запропонують своїх кандидатів. Вам потрібно пам'ятати, що ви постійно формуєте імідж компанії: починаючи з того, як Ви розмовляєте по телефону з кандидатом, закінчуючи презентацією на ярмарку вакансій або в навчальному закладі, постійним представництвом компанії на професійній зустрічі. [1, 7, 11]

Не забувайте про таку частину роботи з персоналом, як навчання. Перше і найважливіше, що потрібно пам'ятати, - це те, що проводити навчання потрібно на основі заздалегідь продуманої системи. Що саме це таке, як розставлені основні акценти — все залежить від деталей і стратегії самої компанії.

На наш погляд, варто розділити навчання за рівнями: для початківців, для співробітників середньої ланки і для вищого керівництва. Крім того, паралельно повинен існувати ще один відділ: навчання стосується безпосередніх деталей роботи, а тренінги спрямовані на особистісне зростання кандидата. Навчати персонал можна різними способами, найпоширенішими є також тренінги, лекції та семінари (які зазвичай використовуються для надання специфічних знань), Корпоративний перегляд навчальних фільмів з подальшим аналізом або створення корпоративних бібліотек, а також затвердження списків книг, які потрібно прочитати працівникам.

Є кілька варіантів. Це може бути менеджер з персоналу, але цей варіант не найкращий. Оскільки ця діяльність забирає час від основного завдання менеджера, можете найняти тренера, який працює в різних консалтингових агентствах, але їх послуги коштують дорого, тому найкращим варіантом є створення Програми навчання, котра безпосередньо відповідає потребам компанії, і штатного тренера, який буде проводити всі необхідні тренінги. тренування. Рекомендується найняти когось, хто може допомогти у вашому бізнесі. У цьому випадку менеджер з персоналу буде лише координувати роботу тренера, переконавшись, що він відповідає загальній стратегії компанії. Також послугами зовнішніх тренерів користуються тільки в тому випадку, якщо вам необхідно професійне навчання або якщо вам потрібно створити програму особистісного розвитку для топ-менеджера. В якості нової потреби можна й буде створити корпоративний університет для навчання найбільш здібних людей.

Ну і останнє, про що не варто забувати, - це оцінка персоналу і формування кадрових резервів. Якщо найкраще оцінювати персонал, то думки розділилися. Деякі стверджують, що тільки прийшовши в компанію, керівник повинен оцінити персонал, щоб розуміти, що повинен робити.

Інші, до котрих приєдналися, дотримуються думки, що не варто відразу все перевертати з ніг на голову. Спочатку вам потрібно залишитися в цій команді, оцінити ситуацію, впровадити певний процес, а потім приступати до оцінки персоналу. Основне правило оцінки персоналу полягає в тому, що вона повинна ґрунтуватися на посадовій інструкції, на чітких критеріях, розроблених індивідуально для кожної посади. Оцінка може проводитися різними методами, і можуть застосовуватися різні методики. Як вже було сказано, в регламенті повинні бути прописані інші процеси, процес оцінки. Вибір методу оцінки залежить від деталей всіх позицій.

Слід пам'ятати, що необхідно не тільки оцінювати діяльність інших співробітників, але і постійно стежити за ефективністю їх роботи і реалізованих процесів. Якщо щось, що теоретично здається дуже хорошим, насправді не працює, наша робота - зробити необхідні висновки та швидко внести зміни. Саме це, в першу чергу, завдяки нашому критичному відношенню до власної роботи і професійної гнучкості, ми можемо своїми руками, по цеглинках, побудувати найбільш ефективну систему управління людськими ресурсами в нашій компанії.

1.3 Тенденції у сфері управління персоналом.

Згідно з Міжнародним опитуванням "Делойта", результати опитування показали, що 73% керівників вищої ланки не взаємодіють один з одним, незважаючи на необхідність більш активної співпраці в рамках загальних питань управління людськими ресурсами.

Завдяки залученню понад 11 000 фахівців з Управління персоналом та керівників корпорацій, поточне дослідження "глобальні тенденції в управлінні людськими ресурсами" стало найбільшим у своєму роді в цій галузі. Дослідження показують, що компанії, де керівники тісно співпрацюють один з одним, мають на 10% більший потенціал зростання, ніж компанії, де керівники працюють окремо. Незважаючи на необхідність подальшого розвитку

організації, 73% респондентів визнають порушення в спільній роботі менеджерів.

Результати дослідження в Україні показують, що для 88% респондентів питання налагодженої співпраці вищого керівництва важливе і дуже значуще. У світі цей показник становить 85%. Співпраця керівників №1 стала тенденцією, але менше половини – 43% респондентів в Україні та 46% у світі – своїх компаній підготувалися до цього.

Сучасне суспільство намагається вирішити дуже складні демографічні, соціальні та технічні проблеми. Люди очікують, що вони в компанії відіграватимуть важливу роль. Результати нового дослідження спонукають організації виходити за межі власного бізнесу та переосмислювати свою роль у більш широкому соціальному контексті. Об'єднання тих зусиль вищого керівництва для побудови соціально відповідального бізнесу стане конкурентною перевагою для компаній, які хочуть залучити кращих фахівців, підвищити лояльність клієнтів і підтримати довгострокове зростання.

1. Уніфікація менеджменту як мистецтво самоврядування: команди управляються іншими командами.

У міру посилення конкуренції в бізнес-середовищі і неухильного просування цифрової трансформації організації стають більш гнучкими і орієнтованими на роботу в команді. Натомість для нормальної поведінки топ-менеджера як самостійної функціональної структури все таки частіше потрібна командна робота. 1. Однією з основних тенденцій сучасних досліджень є позиціонування керівної команди організації як великого симфонічного оркестру. Унікальний музичний ритм-це стратегія компанії. Різні інструменти є бізнес-функціями. Перша скрипка-це функціональний лідер. Кваліфікований Керівник-це глава компанії.

2. Екосистема робочої сили: управління ресурсами виходить за рамки компаній.

Сучасна робоча сила перетворилася на своєрідну динамічну екосистему. 42% респондентів, які взяли участь в поточному опитуванні, відзначили, що їх організація складається в основному із співробітників, зайнятих повний робочий

день. Але роботодавці очікують, що залежність від контрактів, фрілансерів та персоналу різко зросте в найближчі роки. Різноманітність ринку праці вимагає від керівників відділів кадрів і бізнесу спільної роботи для активного управління співробітниками різних категорій і розробки комплексних стратегій і програм для оптимізації HR-екосистеми в цілому.

3. Нова система винагород: персоналізована, всеосяжна та гнучка.

Для організацій та бізнес-лідерів було сформовано нове замовлення на дослідження, розуміння, розробку та впровадження різних рішень для підтримки кар'єри у 21 столітті. Орієнтуючись лише на досвід, нові моделі кар'єри та інструменти аналізу даних, компанії можуть вчасно розвивати, утримувати та залучати висококваліфіковані кадри.

4. Цінність досвіду та посади: новий спосіб розвитку та зростання.

Кар'єра в 21 столітті характеризується, перш за все, роботою та набутими навичками, а також наявним досвідом та здатністю співробітників до навчання. Для організацій і бізнес-лідерів сформований новий порядок проведення досліджень, розуміння, розробки і впровадження різних рішень для підтримки кар'єри в 21 столітті. Зосереджуючись лише на досвіді, нових моделях кар'єри та інструментах аналізу даних, компанії можуть вчасно розвивати, утримувати та залучати висококваліфіковані кадри.

5. Переваги спільної роботи і залучення представників різних поколінь: розширення традиційних рамок "працездатного віку".

Збільшення тривалості життя, а також старіння робочої сили в усьому світі створюють безпрецедентні проблеми для організацій і відкривають невикористані можливості. Традиційне уявлення про те, що освіта закінчується в 20 років, кар'єрний ріст закінчується в 40, а робота закінчується в 60, втратило свою точність і актуальність. Перевага полягає в тому, що підприємство може відійти від стереотипів і перетворити збільшення працездатного віку співробітників в невикористовувані активи. Ці компанії, які ігнорують сучасні тенденції, зіткнуться з потенційними проблемами при виконанні своїх зобов'язань і нестачею професійних навичок.

6. Соціальна залученість та соціальний вплив як такі: відображення бізнесу в суспільстві.

В епоху соціальної місії та відповідальності зацікавлені сторони уважно стежать за впливом бізнесу на суспільство. Від того, наскільки продукт відповідає потребам людей, як виробництво впливає на здоров'я суспільства, чи сприяє організація благополуччю співробітників. У міру зростання очікувань зацікавлених сторін недобросовісне або неповне виконання зобов'язань по соціальній відповідальності може швидко завдати шкоди репутації, вплинути на продажі і обмежити їх можливості по залученню трудових ресурсів. Суспільство є дзеркальним відображенням бізнесу і його сутності.

7. Щастя та стабільність персоналу: підвищуйте ефективність роботи працівників шляхом відновлення.

Природа цифрового бізнесу забезпечує безперервність роботи 24 години на добу і 365 днів на рік. Більше 40% співробітників стикаються з високим навантаженням, що негативно позначається на продуктивності, здоров'я і стабільності сім'ї. Добробут працівників забезпечує добробут підприємства, що є елементом стратегії підвищення ефективності. Незважаючи на те, що організації вкладають значні кошти в цю сферу, наше дослідження виявило значний розрив, який часто існує між тим, що пропонують компанії, і тим, що цінують і очікують працівники.

8. Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація: важливість людини в епоху цифровізації.

Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація стали незамінними помічниками на робочому місці набагато швидше, ніж очікувалося. Можливість використання штучного інтелекту і робототехніки полягає в усуненні рутинних завдань, які створюють цінність і унікальність в "людських" навичках співробітників. Таким чином, організації принципово переосмислюють архітектуру своєї роботи, щоб максимізувати цінність як людей, так і машин.

9. Комунікація без кордонів: співробітники завжди на зв'язку. Чи зрозумілі межі між проактивністю та продуктивністю?

Різноманітність інструментів комунікації неухильно зростає, і всі вони спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності співробітників. Щоб виконати обіцянку, компанії реорганізують свою роботу. Це тому, що новий підхід до змін на робочому місці та лідерства - це спосіб зрозуміти межі позитивності та продуктивності.

10. Дані про співробітників: наскільки глибоко ви можете їх проаналізувати?

Доступність персональних даних співробітників і поява потужних аналітичних інструментів - це одночасно і можливості, і ризики. 75% компаній по всьому світу усвідомлюють необхідність підвищення безпеки даних співробітників. Однак 22% мають надійний механізм конфіденційності особистої інформації. Використання HR-аналітики при підборі, утриманні та оптимізації персоналу вимагає чіткого визначення політик і гарантій щодо безпеки персональних даних.

Від компаній все частіше очікують, що вони будуть дотримуватися принципів соціальної відповідальності і брати участь у вирішенні важливих соціальних проблем. Саме цей принцип і лежить в основі іміджмейкерства та місії організації. 77% опитаних респондентів вважають соціальну відповідальність важливою або дуже важливою складовою свого бізнесу.

Незважаючи на сформований взаємозв'язок між соціальним впливом і фінансовими показниками компанії, тільки 18% респондентів вважають соціальну відповідальність головним пріоритетом корпоративної стратегії. 34% компаній не мають достатньої кількості соціальних програм або на такі програми не вистачає коштів, а 22% взагалі не звертають на це уваги.

Внутрішні та зовнішні соціальні фактори привертають увагу до глобальної проблеми старіння робочої сили. Зі збільшенням тривалості життя необхідно збільшувати період працездатності і розширювати вплив факторів старіння на економіку і державну політику. 15% респондентів визнають, що в компаніях існує упередження, що літні співробітники "заважають" молодим талантам будувати кар'єру. Незважаючи на старіння робочої сили в усьому світі і конкурентну

перевагу літніх фахівців, 49% респондентів заявили, що такі працівники не зможуть продовжувати свою професійну діяльність.

Українські респонденти оцінили цю важливу тенденцію як найменш значущу серед інших 10 тенденцій. Тільки 28% місцевих фахівців із Управління персоналом кажуть, що компанії готові слідувати цьому тренду і змінити свою стратегію залучення працівників старшого віку. Але глобальні результати показують найбільшу розбіжність з українськими в цьому питанні.

Розвиток особистісного потенціалу вимагає цілісного підходу до створення робочих місць і планування кар'єри. Традиційна модель побудови кар'єри йде в історію. 47% респондентів вважають, що створення нової моделі кар'єрного зростання і придбання нових здібностей дуже важливі. Однак більше 54% респондентів відзначають, що в організації повністю відсутні програми формування навичок, необхідних для успішної роботи в майбутньому. І тільки 18% стверджують, що їхня компанія надає своїм співробітникам можливості для самостійного розвитку. Окрім інвестицій у професійний розвиток співробітників, організаціям також потрібно переосмислити, як зробити такі інвестиції більш персоналізованими. 43% респондентів стверджують, що здоров'я і благополуччя співробітників сприяють реалізації місії організації, 60% респондентів вважають, що це дозволить підвищити ефективність утримання співробітників всередині компанії, а 61% вважають, що це призведе до підвищення продуктивності праці і фінансових результатів.

Технології як спосіб забезпечення такого сталого розвитку 72% респондентів вважають важливим використання технологій штучного інтелекту, робототехніки, автоматизації та аналітики людських ресурсів, в той час як тільки 31% готові готуватися до реального використання своїх додатків.

Менеджери очікують збільшення попиту на навички вирішення складних проблем (63%), когнітивні навички (55%) та комунікативні навички (52%). У зв'язку з цим 70% респондентів вважають, що в майбутньому співробітники будуть частіше співпрацювати на спільній платформі, а 67% прогнозують зростання популярності "робочих соціальних мереж".

З поширенням технологій на робочому місці управління людськими ресурсами на основі аналізу великих даних стало пріоритетом для керівництва. Таким чином, 47% респондентів вважають цей підхід важливим або надмірно важливим. Водночас, лише 10% респондентів готові до цього виклику. У той час як 64% компаній активно управляють ризиками з точки зору юридичної відповідальності, пов'язаними зі зберіганням персональних даних співробітників, тільки 22% Організацій зберігають всі персональні дані. Така ситуація створює додаткові ризики, які можуть негативно позначитися на організації як соціально відповідальній установі.

В результаті аналізу підходу до визначення поняття Управління персоналом можна зробити висновок, що в найближчому майбутньому з метою підвищення ефективності діяльності підприємства воно являє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, підрозділів системи управління персоналом, включаючи розробку концепція і стратегія кадрової політики, принципи і методи управління персоналом. Економічним досвідом накопичено безліч методів управління персоналом. Однак необхідно впроваджувати інноваційні підходи, засновані на реальних потребах і можливостях підприємства, зокрема автоматизовані програми Управління персоналом. Серед таких найбільш відомих зарубіжних автоматизованих програм для управління персоналом - SAP Human Resources Management System, Oracle Human Resources Analyzer, Renaissance Human Resources/Payroll, Rodartson & Blums Payroll 3.1, Аналіз Західної автоматизованої системи управління персоналом, незважаючи на значні переваги, ці системи мають безліч недоліків, основними з яких є ціна і функціональне дублювання, і адміністрація компанії ще не готові. Найбільш відомими програмними продуктами по управлінню персоналом в Україні є: «Inteam: Діловодство»; програма «PersonPro 2.0» та «PersonPro 2.0 SQL». [13, 19]

Аналіз такої сучасної автоматичної системи управління персоналом дозволяє нам констатувати, що її основними функціями є виявлення і планування вакансій, ведення бази даних шукачів, збір резюме в Інтернеті і забезпечення належної роботи офісу. Така система ефективно вирішує завдання з обліку вакансій, резюме претендентів і планів заходів, і тільки деякі програмні продукти

здійснюють комплексну оцінку кваліфікації працівників і кандидатів і визначення кадрових планів. Для вдосконалення системи управління персоналом, вирішення завдань підбору персоналу та забезпечення кадрової ефективності, зручності і швидкості впровадження модуля інформаційної системи SAP "SAP HR" програмне забезпечення, що надається для роботи кадрових служб, в більшості випадків виконує функції, в першу чергу спрямовані на вирішення таких завдань, як кадровий облік і нарахування заробітної плати. зовсім по-іншому йдуть справи з автоматизацією кадрових служб. [37] це пропонує підхід, який можна застосувати до широкого спектру застосувань.

Грамотно вибудована система управління персоналом SAP працює не фрагментарно, а підпорядковується загальному логічному управлінню Компанією відповідно до стратегії розвитку. Вона інтегрована для вирішення спільних завдань з виробничими, фінансовими та іншими інформаційними системами, які використовують дані про кадри для вирішення конкретних бізнес-завдань. Основними функціями системи є: Управління персоналом, або кадровий облік; підтримання організаційної структури компанії; нарахування заробітної плати та звітність відповідно до встановленої законом формою.; Управління робочим часом співробітників (фактичний облік, аналіз і обробка даних); планування витрат на оплату праці; Організація відрядження; розвиток і управління людськими ресурсами; управління політикою стимулювання співробітників; формування і робота з кадровими резервами; аналіз ефективності роботи персоналу; корпоративне навчання [63].

За допомогою SAP HR ви можете: швидко отримати повний доступ до своїх даних. Ґрунтуючись на всебічному аналізі ситуації, система забезпечує інформаційну підтримку рішень, що приймаються на різних рівнях. Залучати кожного співробітника до досягнення стратегічних цілей компанії. Забезпечити процес безперервного навчання персоналу. Підвищити якість оперативного та стратегічного планування бізнес-змін організації та забезпечити бюджети на утримання персоналу [23, 54].

Сучасне Управління персоналом засноване на використанні новітніх кейсів і практик, які дозволяють ефективно відбирати, навчати, мотивувати і

підтримувати співробітників. Управління персоналом-це складний процес, в основі якого лежить грамотне зіставлення інтересів працівників і роботодавців. Автоматизація управління персоналом, автоматизація виробництва-обов'язкова вимога сучасного менеджменту в складних ситуаціях, таких як підвищена конкуренція, фінансова нестабільність і невизначеність на зарубіжних ринках.

Приклади успішної роботи найбільших міжнародних компаній показують, що такі поняття, як ефективність управління персоналом, займають одне з головних місць, і що для підтримки конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі необхідно використовувати постійно вдосконалюються технології управління людським капіталом, що сприяють залученню, утриманню та розвитку персоналу. мотивація кращих співробітників.1. Знаходьте і розвивайте таланти. Досягайте стратегічних цілей, домагаючись взаєморозуміння з усіма співробітниками; Облік поточних цілей і завдань, зокрема навчання і розвитку кожного співробітника, а також кадрового потенціалу всієї компанії. Стратегічне планування чисельності та бюджету на утримання та розвиток персоналу. Бухгалтерський облік у сфері управління персоналом. Приймайте відповідні кадрові рішення на основі точного і всебічного аналізу отриманої інформації.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КИЇВСЬКОГО АВІАЦІЙНОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ.

2.1 Основна діяльність коледжу.

Історія коледжу бере свій початок у 1954 році, коли за розпорядженням директора Київського електромеханічного технікуму була створена філія на базі підприємства «П/с 11» (нині – АТ «АНТОНОВ»). Однак датою заснування закладу вважається 3 жовтня 1966 року. Саме цього дня, за наказом Міністра авіаційної промисловості СРСР і за особистої ініціативи Генерального конструктора Олега Костянтиновича Антонова, було створено Київський вечірній авіаційний технікум (КВАТ).

Ця назва зберігалася до 1998 року. У народі технікум часто називали «заводським», адже більшість його студентів були працівниками Київського авіаційного виробничого об'єднання (КиАВО), пізніше – Київського авіаційного державного заводу «Авіант». На той час потреба у технічно підготовлених кадрах середньої ланки була надзвичайно великою, а можливість навчання без відриву від роботи – важливою перевагою. До того ж практичні заняття проводилися в умовах реального виробництва, що робило вечірню форму навчання не лише доречною, а й вигідною для всіх сторін.

КВАТ здійснював підготовку фахівців за п'ятьма спеціальностями: літакобудування (основний напрям), обробка металів різанням, монтаж радіо електро обладнання літаків, планування на машинобудівних підприємствах і експлуатація та налаштування верстатів із програмним керуванням. Навіть сьогодні на АТ «АНТОНОВ» працює багато спеціалістів, які здобули освіту саме в КВАТ.

З часом, через зміни в промисловості та вплив ринкової економіки, технікум оновлював напрями підготовки. У 1990-х роках, коли з'явився високий попит на бухгалтерів і економістів, у КВАТ відкрили спеціальність «Економіка підприємства». Вона швидко стала популярною серед працівників як самого

підприємства, так і поза його межами. Водночас технікум зберіг свій профільний напрям – «Виробництво авіаційних літальних апаратів (АЛА)».

З вересня 1998 року технікум розпочав підготовку спеціалістів на денній формі навчання та отримав нову назву — Київський авіаційний технікум (КиАТ), яка залишалася актуальною до 2021 року. З двома основними спеціальностями — авіаційною та економічною — заклад щорічно успішно набирав і випускав десятки, а згодом і сотні молодих спеціалістів, не лише виконуючи, але й перевищуючи державне замовлення.

Наприкінці 2002 року КиАТ став одним із перших закладів в Україні, які впровадили систему працевлаштування студентів денного відділення на базові підприємства (Київський державний авіаційний завод «Авіант» і АНТК ім. О. К. Антонова) вже під час навчання. Студенти працювали на скорочений робочий день, виконуючи завдання безпосередньо на виробництві. Така модель включала виробниче навчання, присвоєння перших кваліфікаційних розрядів, а згодом — повноцінну роботу з оформленням першої трудової книжки та отриманням заробітної плати. Сьогодні цю модель називають «дуальною освітою», а тоді це було справжнім новаторством.

Система працевлаштування студентів на АТ «АНТОНОВ» продовжує функціонувати й зараз. Усі студенти 3-го та 4-го курсів спеціальності «Авіаційна та ракетно-космічна техніка» працевлаштовані, хоча нині робота тимчасово призупинена через воєнні дії. Ми віримо, що з припиненням війни відновиться випуск цивільних літаків, реалізація масштабних державних замовлень і співпраця між КАФК та АТ «АНТОНОВ», які знову стануть стратегічними партнерами.

Крім співробітництва з підприємством, уже понад 20 років коледж тісно співпрацює з Національним аерокосмічним університетом ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (НАУ «ХАІ»). У кінці 1990-х років за ініціативою педагогічного колективу та адміністрації КиАТ на базі підприємства було створено філію НАУ «ХАІ» (заочне відділення) для підготовки бакалаврів, спеціалістів і магістрів.

Випускники технікуму мали унікальну можливість вступати відразу на третій курс університету, що значно спрощувало продовження навчання. Тісна співпраця з НАУ «ХАІ» триває і сьогодні, як на заочному, так і на денному відділеннях у Києві.

Студенти коледжу неодноразово брали участь у конкурсі «Авіатор», організованому Благодійним фондом, і неодноразово здобували призові місця. Серед усіх технікумів, училищ та коледжів України саме наш навчальний заклад виховав найбільшу кількість переможців цього конкурсу. Завдяки своїм досягненням понад десять студентів КАФК відвідали міжнародні авіасалони «Ле-Бурже» та «Фарнборо». Повернувшись із цих заходів, вони ще більше закохалися в авіацію та її велич.

У зв'язку зі змінами в системі освіти України, 14 липня 2021 року технікум отримав нову назву — Київський авіаційний фаховий коледж (КАФК), перейшовши до системи фахової передвищої освіти. На сьогодні КАФК пропонує підготовку фахових молодших бакалаврів за трьома спеціальностями:

- Авіаційна та ракетно-космічна техніка,
- Інженерія програмного забезпечення,
- Економіка.

Навчання проводиться на базі 9-х та 11-х класів, а також на основі диплома кваліфікованого робітника. У коледжі сформовано високопрофесійний викладацький склад, який працює як єдина команда, спрямована на підготовку конкурентоспроможних і сучасних фахівців в галузі авіації.

Місія закладу полягає у вихованні професійних авіаторів, здатних брати на себе відповідальність, підкріплену глибокими знаннями. Коледж упевнено крокує в майбутнє, формуючи нове покоління спеціалістів.

Трудовий колектив КАФК об'єднує педагогічних працівників та інших співробітників.

Члени трудового колективу мають право:

- брати участь в обговоренні та вирішенні найважливіших питань діяльності коледжу;

- отримувати доступ до інформаційних, нормативних та інших матеріалів, що використовуються у роботі коледжу;

Права членів трудового колективу

Члени трудового колективу Київського авіаційного фахового коледжу мають право:

- створювати професійні спілки в межах коледжу та вступати до них;
- брати участь у діяльності громадських, політичних та інших організацій за межами коледжу, за умови дотримання Конституції та законодавства України;
- користуватися всіма послугами та можливостями, які надає коледж (зокрема, отримувати матеріальну допомогу) для оперативного та ефективного вирішення питань, пов'язаних із навчально-методичною діяльністю, соціальним захистом і фінансовою підтримкою відповідно до встановленого законодавством порядку;
- обирати методи та засоби навчання (для педагогічних працівників), які найбільш повно відповідають інтелектуальним можливостям студентів і сприяють розвитку їхньої творчої ініціативи та самостійності.

Обов'язки членів трудового колективу

Усі члени трудового колективу зобов'язані:

- чесно, сумлінно та дисципліновано виконувати свої обов'язки.
- своєчасно та професійно виконувати розпорядження директора коледжу або уповноваженої ним особи.
- дотримуватися положень статуту, правил внутрішнього розпорядку коледжу.

Сприяти зміцненню авторитету закладу.

- піклуватися про професійний, культурний і творчий розвиток студентів.
- виконувати рішення загальних зборів трудового колективу та педагогічної ради коледжу.

- дотримуватися вимог чинного законодавства України.

Інші положення

Права та обов'язки працівників коледжу визначаються законодавством України, Статутом закладу, положеннями про структурні підрозділи, правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором.

Оплата праці здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю України, законів України «Про освіту» та «Про фахову передвищу освіту». Вона регулюється схемами посадових окладів і тарифних ставок, встановленими Кабінетом Міністрів України, а також іншими нормативно-правовими актами та договорами.

Умови і показники преміювання працівників Фахового коледжу, порядок встановлення надбавок за високі досягнення у праці або на період виконання особливо важливих робіт, доплат для працівників за суміщення посад, розширення зон обслуговування, виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників визначаються положеннями, що розробляються трудовим колективом коледжу та затверджуються директором коледжу у встановленому законодавством порядку.

Представником інтересів трудового колективу є первинна профспілкова організація Фахового коледжу.

Учасники освітнього процесу Фахового коледжу

Основні учасники освітнього процесу:

- особи, які навчаються в коледжі.
- педагогічні та інші працівники коледжу, для яких це є основним місцем роботи.
- працівники підприємств, установ і організацій, які поєднують свої посадові обов'язки із практичною підготовкою студентів, спрямованою на здобуття професійних компетентностей, а також оцінюють якість їх підготовки.
- залучені діячі науки, мистецтва, спорту та інші фахівці, які читають окремі лекції або беруть участь у роботі атестаційних комісій.
- батьки чи інші законні представники студентів.

Додаткові учасники освітнього процесу:

До участі в освітньому процесі також можуть залучатися:

- роботодавці та фахівці підприємств, установ, організацій (у тому числі закордонних);
- військовослужбовці збройних сил України та інших формувань;
- працівники правоохоронних органів.
- особи, які навчаються в коледжі:

До категорії таких осіб належать:

- студенти, які здобувають фахову передвищу освіту.
- студенти, які здобувають вищу освіту.
- Інші особи, що навчаються в коледжі (наприклад, слухачі курсів або програм додаткової освіти).

Інші особи, які можуть навчатися:

Це слухачі, що отримують:

- додаткові чи спеціалізовані освітні послуги;
- підготовку до вступу, післядипломну освіту чи безперервний професійний розвиток;
- освіти за програмами для дорослих.

права студентів коледжу

студенти мають право:

- вибирати освітньо-професійну програму під час вступу до коледжу.
- навчатися в безпечних і комфортних умовах.
- отримувати якісні освітні послуги.
- розраховувати на об'єктивне та справедливе оцінювання своїх знань.
- працювати у поза навчальний час.
- користуватися бібліотеками, інформаційними фондами, навчальною та спортивною базою коледжу, а також отримувати доступ до інформаційних ресурсів і комунікацій, що використовуються в освітньому процесі.

- для осіб з особливими освітніми потребами — безкоштовно отримувати навчальну інформацію в доступних форматах з урахуванням особливостей здоров'я.
- використовувати інфраструктуру коледжу, включаючи виробничі, культурно-освітні, побутові, спортивні та оздоровчі ресурси.
- займатися творчою, спортивною, дослідницькою, культурною, просвітницькою та іншою діяльністю.
- брати участь у наукових, мистецьких, спортивних, громадських заходах як в Україні, так і за кордоном, відповідно до чинного законодавства.
- участь у діяльності органів громадського самоврядування фахового коледжу;
- здобуття освіти одночасно за декількома освітньо-професійними програмами у фаховому коледжі, а також у декількох закладах фахової передвищої (вищої) освіти за різними формами здобуття освіти, за умови отримання тільки однієї фахової передвищої освіти за кошти державного або місцевого бюджету на підставі державного та/або регіонального замовлення;
- участь в обговоренні та вирішенні питань удосконалення освітнього процесу, призначення стипендій, організації дозвілля, побуту, оздоровлення;
- внесення пропозицій щодо умов і розміру плати за навчання;
- участь у формуванні індивідуального навчального плану, вибір навчальних дисциплін у межах, передбачених відповідною освітньо-професійною програмою та навчальним планом, в обсязі, що становить не менше 10 відсотків загальної кількості кредитів скте, передбачених для освітньо-професійної програми фахової передвищої освіти;
- навчання впродовж життя та академічну мобільність, у тому числі міжнародну, на визнання результатів навчання та кредитів, отриманні під час академічної мобільності;

- забезпечення стипендіями у порядку, встановленому кабінетом міністрів України;
- отримання соціальної допомоги у випадках, встановлених законодавством;
- збереження місця навчання на період проходження строкової військової служби або військової служби за призовом під час мобілізації, на особливий період, або військової служби за призовом осіб із числа резервістів в особливий період;
- зарахування до страхового стажу відповідно до закону України «про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» періодів навчання за денною формою здобуття освіти у закладах фахової передвищої освіти, за умови добровільної сплати страхових внесків;
- академічну відпустку або перерву в навчанні зі збереженням окремих прав здобувача фахової передвищої освіти, а також на поновлення навчання у порядку, встановленому міністерством освіти і науки України;
- моральне та/або матеріальне заохочення за успіхи у навчанні і громадській роботі, за мистецькі та спортивні досягнення тощо;
- повагу до людської гідності, захист під час освітнього процесу від приниження честі та гідності, будь-яких форм насильства та експлуатації, дискримінації за будь-якою ознакою, пропаганди та агітації;
- безоплатне проходження практики на підприємствах, в установах, закладах та організаціях, а також на оплату праці під час виконання виробничих функцій згідно із законодавством;
- канікулярну відпустку тривалістю не менш як вісім календарних тижнів на навчальний рік, а для осіб, які здобувають фахову передвищу освіту за дуальною формою здобуття освіти та на робочому місці (на виробництві), перерву в теоретичній підготовці не менш як вісім календарних тижнів на навчальний рік;

- отримання цільових пільгових державних кредитів для здобуття фахової передвищої освіти у порядку, визначеному кабінетом міністрів України;
- оскарження дій органів управління коледжу та посадових осіб, педагогічних та інших працівників;

2.2 Методика аналізу основних трудових показників, як основного критерію оцінки ефективності управління персоналом.

Одним із основних аспектів аналізу діяльності підприємства є дослідження трудових ресурсів. Мета такого аналізу — виявити резерви трудових ресурсів та забезпечити їх більш повне й ефективне використання. Під ефективністю мається на увазі перевищення результативності від застосування ресурсів над їх вартістю. Для проведення цього аналізу використовують як якісні, так і кількісні показники.

Основні якісні показники:

1. **Статеві-вікова структура персоналу.** Це співвідношення персоналу за статтю та віковими групами. Вікова структура характеризується відсотковим розподілом працівників по вікових групах у загальній чисельності персоналу. При аналізі вікового складу рекомендується використовувати такі вікові категорії: 16, 17, 18, 19, 20–25, 25–30, 30–33, 35–40, 40–45, 45–50, 50–55, 55–60 років та старше. Продуктивнішою є структура, що поділяє вікові категорії наступним чином: до 20 років; 20–30 років; 31–40 років; 41–50 років; 51–60 років; старші за 60 років. Вікова структура також характеризується середнім віком працівників, що розраховується як сума вікових груп, поділена на загальну кількість зайнятих в організації. Знання цієї динаміки дозволяє ефективніше управляти процесами планування потреби організації в робочій силі, підготовки резерву, професійного навчання та компенсації.

2. **Структура персоналу за стажем роботи** в організації, а також загальний трудовий стаж. Загальний стаж групується за наступними періодами: до 16 років, 16–20 років, 21–25 років, 26–30 років, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 років і більше. Стаж роботи в організації відображає стабільність та єдність трудового колективу. Стаж роботи в організації групується за такими періодами: менше 1 року, 1–3 роки, 3–5 років, 5–10 років, 10–20 років, більше 20 років.
3. **Структура персоналу за рівнем освіти.** Цей показник розподіляє працівників за рівнем отриманої освіти, зокрема: вища освіта (магістр, бакалавр, спеціаліст), незакінчена вища, середня загальна, середньо-спеціальна, неповна середня, початкова освіта. Як варіант, структура може бути поділена так: неповна середня — середнє — незакінчена вища — вища — кандидат наук, доктор наук.
4. **Кількість персоналу, що пройшов навчання в поточному році.** Цей показник дозволяє оцінити рівень підготовки та розвиток персоналу через програми навчання та підвищення кваліфікації.

Основні кількісні показники:

1. Середньооблікова чисельність за рік = Сума працівників за всі місяці звітного періоду / 12.

2. Коефіцієнт обороту робочої сили (відношення числа прийнятих і звільнених працівників за аналізований період до середньооблікової чисельності працівників) = $K_{об} = (N_{пр} + N_{ув}) / ЧП_{ср}$. (2.1)

3. Коефіцієнти обороту по прийому (відношення числа прийнятих до середньооблікової чисельності працівників) = $K_{пр} = N_{пр} / ЧП_{ср}$. (2.2)

Коледж приділяє значну увагу кадровому забезпеченню. Підбір педагогічних кадрів у коледжі здійснюється згідно з Конституцією України, Кодексом законів про працю КЗПП, нормативними та розпорядчими документами Міністерства освіти і науки України.

Коефіцієнт показує, наскільки зросла б кількість працюючих, якби не було звільнень

4. Коефіцієнту плинності робочих кадрів (відношення числа звільнених за порушення трудової дисципліни, за рішенням суду і за власним бажанням до середньооблікової чисельності): $= K_{тек} = N_{тек} / ЧП_{ср}$. (2.3)

5. Коефіцієнт заміщення робочої сили (Число прийнятих за період / Число звільнених за період) $= N_{пр} / N_{ув}$. (2.4)

Характеризує заповнення працівників, які вибули з різних причин з організації, новоприйнятих.

6. Коефіцієнт сталості складу підприємства (різниця облікової чисельності на початок періоду і числа звільнених за період поділена на середньоспискову чисельність і помножена на 100%) $= (C_{с.ч.} - N_{ув.}) / ЧП_{ср} \times 100\%$. (2.5)

Освітній процес у Коледжі забезпечує висококваліфікований педагогічний колектив, більшість якого складають викладачі вищої кваліфікаційної категорії, серед яких є викладачі-методисти, старший викладач.

У фаховому коледжі працює 111 працівників, для яких адміністрацією розроблено та затверджено штатний розпис та посадові інструкції за кожною посадою. Підготовку здобувачів освіти забезпечують 44 викладачі та 4 педагоги виробничого навчання, які мають відповідну фахову освіту та достатній досвід роботи.

Частка педагогічних працівників з вищою кваліфікаційною категорією, що викладають лекційні дисципліни для всіх п'яти спеціальностей і працюють у коледжі за основним місцем роботи, відповідає ліцензійним вимогам. Викладачі мають значний педагогічний досвід. Частка педагогічних працівників, які працюють в коледжі за основним місцем роботи, становить 100% та відповідає ліцензійним вимогам (не менше 50% за відповідною спеціальністю).

Таблиця 2.1

Загальна чисельність педагогічних працівників коледжу

-	Значення
Загальна чисельність педагогічних працівників (викладачів, майстрів виробничого навчання, вихователів)	48
в т.ч. викладачів	41
в т.ч. пенсійного віку викладачів	7
середній вік	51
Кількість ставок педагогічних	34
Чисельність викладачів на основній посаді	32
Чисельність викладачів на умовах штатного внутрішнього сумісництва	9
Якісний склад викладачів:	
Вища кваліфікаційна категорія, осіб	34
Перша кваліфікаційна категорія, осіб	3
Друга кваліфікаційна категорія, осіб	2
Спеціаліст, осіб	2
Кількість викладачів, які пройшли магістерську підготовку	8
Кількість викладачів з науковим ступенем	0

Вікова структура педагогічного колективу: середній вік педагогічних працівників становить 51 рік. 7 працівників знаходяться на пенсійному віці. Загальна чисельність викладачів складає 41 особу, з них на основній посаді працює 32 викладачі. 9 осіб працюють на умовах внутрішнього суміщення, а 4 особи є майстрами виробничого навчання. Серед штатних педагогічних працівників: до 35 років — 2 особи, до 50 років — 13 осіб, до 60 років — 19 осіб, старші за 60 років — 7 осіб.

Якісний склад педагогічних працівників: Педагогічний колектив складається з висококваліфікованих викладачів з великим досвідом роботи, які мають глибокі професійні знання та проводять заняття на високому фаховому і методичному рівні. Педагогічні працівники призначаються на посаду шляхом укладання трудового договору, що оформлюється наказом директора коледжу. Кожен освітній компонент ОПП (освітньо-професійної програми) забезпечується педагогічними працівниками з урахуванням їх освітньої та/або професійної кваліфікації. Відповідність кваліфікації визначається спеціальністю за документом про вищу освіту або досвідом практичної роботи за відповідним фахом не менше п'яти років (крім педагогічної або науково-педагогічної діяльності).

Кваліфікаційний склад: 37 осіб мають вищу кваліфікаційну категорію (84%), 4 особи — першу категорію (9%), 2 особи — другу категорію (5%), 1 особа — спеціаліст (2%). Педагогічне звання «викладач-методист» присвоєно 15 викладачам (34%), «старший викладач» — одному викладачу, один вихователь гуртожитку має педагогічне звання «вихователь-методист». Магістерську підготовку пройшли 10 викладачів.

Підвищення кваліфікації та безперервний професійний розвиток: Підвищення кваліфікації педагогічного персоналу забезпечується відповідно до чинного законодавства та Положення про підвищення кваліфікації, затвердженого педагогічною радою коледжу.

Методичний кабінет та голови циклових комісій проводять планомірну роботу, спрямовану на удосконалення професійної діяльності викладачів, розвиток професійних компетентностей, створення безпечного освітнього середовища, використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій в освітньому процесі, організацію самостійної роботи студентів, а також дистанційного і змішаного навчання. Це також включає підвищення ефективності проведення навчальних занять і практик з використанням ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій) та реалізацію педагогічної майстерності через впровадження освітніх інновацій.

Якісний склад циклових комісій відповідає кваліфікаційним вимогам, визначеним ліцензійними умовами. Кожний освітній компонент забезпечений педагогічними працівниками з урахуванням їх освітньої та/або професійної кваліфікації. Відповідно до поставлених педагогічних завдань на навчальний рік, для систематизації роботи циклових комісій викладачами складаються індивідуальні плани роботи викладачів, план роботи циклової комісії. Звіти про роботу комісій заслуховують на засіданнях педагогічної ради коледжу. Викладачі циклових комісій загальноосвітніх, технологічних, агротехнічних, обліково-економічних дисциплін застосовують інформаційно-комунікаційні технології, поєднують традиційні методи навчання з інноваційними, що надає можливість розвивати творчість студентів, спонукати їх до самовдосконалення, підготувати фахівців, конкурентоспроможних на ринку праці, які володіють загальними та професійними компетентностями, здатні до ефективної діяльності за фахом.

Налагоджена тісна співпраця циклових комісій коледжу з професорсько-викладацьким складом Національного авіаційного університету та провідними фахівцями регіональних підприємств. Укладено також Меморандум про співпрацю коледжу з різними установами та різними підприємствами України.

Побудова ринкової економіки в Україні, інтеграція в європейський освітній простір, згідно з офіційними ознаками, вимагають наукової демонстрації резервів і напрямів подальшого вдосконалення управління розвитком професійної освіти, вітчизняній моделі управління притаманні кращі риси американської та японської моделі управління, а також це забезпечує його успішне функціонування. Однак це подвійний стандарт, який не зачіпає макромодель соціального управління, наявність якої "саме по собі" було результатом того, що робота моделі в умовах централізованої економіки виявилася непродуктивною. Ми вважаємо, що реструктуризація професійної освіти, створення моделей управління, систем і структур повинні здійснюватися з урахуванням глобальних тенденцій, факторів і напрямків розвитку освіти в умовах ринкової економіки. Серед вітчизняних моделей управління розвитком освіти виділяють територіальну модель і галузеву модель. Автори подібних

моделей відходять від принципів подібної галузі, на яких побудовано більшість доступних моделей і підходів до управління розвитком освіти на регіональному рівні.

2.3 Досвід управління персоналом в освітніх закладах в країнах Європи.

Освітня інформаційна мережа Європейської комісії «Eurydice» опублікувала звіти за 2019/2020 рр. про зарплати та надбавки освітян у Європі.

Згідно зі звітом, у європейських країнах спостерігається значна різниця у початковій зарплаті вчителів, які лише розпочинають свою кар'єру. Її розмір до сплати податків варіюється від 5 тис. до 80 тис. євро на рік. Найвища заробітна плата зазвичай у країнах Північної Європи, тоді як найнижча — в Балканському регіоні. У 11 країнах початкова зарплата вчителів однакова для всіх, незалежно від рівня освіти, на якому вони викладають, проте в більшості європейських країн зарплати вчителів-початківців варіюються залежно від рівня освіти.

Згідно з даними звіту «Eurydice», відмінності в кваліфікаційних вимогах зазвичай пояснюють нерівність у заробітній платі між різними рівнями освіти. Як правило, вчителі, які заробляють більше, мають вищу професійну кваліфікацію. Однак потенційно вища заробітна плата може бути таким самим важливим стимулом для вчителів, як і сума, яку вони заробляють на першому році викладання. Величина можливого підвищення зарплат значно варіюється в різних системах освіти, а в багатьох випадках кар'єрне зростання не автоматично передбачає підвищення заробітної плати.

У різних країнах початкова заробітна плата може зростати протягом кар'єри вчителя на 12 % (у Туреччині) до 116 % (у Португалії). Середня кількість років, необхідних для досягнення найвищого рівня заробітної плати, коливається від 12 років у Данії до 42 років в Угорщині. В Ірландії, Нідерландах та Польщі зарплата вчителів може зрости на понад 60 % протягом перших 15 років роботи, і навіть більше в наступні роки.

У 2019/20 та 2021/22 навчальних роках зарплати вчителів зросли в більшості систем освіти, однак це підвищення здебільшого було незначним або прив'язаним до інфляції. У чверті систем освіти початкові зарплати вчителів (з урахуванням інфляції) у 2021/2022 році залишалися незмінними або знижувалися порівняно з 2014/15 роком.

Позитивним моментом є те, що зарплати вчителів продовжують зростати в більшості європейських країн, у тому числі в країнах з низькими середніми зарплатами. Найбільше зростання заробітних плат освітян за останні п'ять років спостерігається в країнах Центральної та Східної Європи (Болгарії, Чехії, Естонії, Латвії, Литві, Словаччині та Румунії), а також в Ісландії та Сербії.

Реальний розмір середньої зарплати освітян значною мірою залежить від рівня ВВП на душу населення. Чим вищий ВВП, тим вищі зарплати. Найнижчий рівень зарплат спостерігається в країнах з найменшим ВВП на душу населення, який не перевищує 20 000 євро. Серед таких країн — Греція, Латвія, Литва, Угорщина, Румунія, Словаччина, Чорногорія та Сербія. Натомість найвищі реальні зарплати вчителів зазвичай у країнах з ВВП на душу населення понад 40 000 євро, серед яких Данія, Німеччина, Ірландія, Нідерланди, Австрія, Фінляндія, Швеція, Ісландія та Норвегія.

Водночас у чверті європейських країн, зокрема в Чехії, Естонії, Ірландії, Латвії (окрім старшої середньої освіти), Угорщині, Словаччині, Швеції, Ісландії (окрім старшої середньої освіти) та Норвегії, середня зарплата освітян є нижчою за рівень ВВП на душу населення. У протилежному випадку, зарплата вчителів перевищує ВВП на душу населення на 10-40 % у Бельгії, Німеччині, Греції, Нідерландах, Австрії, Португалії, Чорногорії та Сербії на всіх рівнях освіти, а на рівні середньої освіти — у Франції, Італії та Фінляндії. Фактична заробітна плата вчителів на понад 40 % перевищує ВВП на душу населення в Німеччині, Португалії та Чорногорії на всіх рівнях освіти, а також на рівні старшої середньої освіти в Бельгії (у французькій та фламандській спільнотах) і Данії, а також на нижчому та вищому рівнях середньої освіти в Нідерландах та Австрії.

У Данії та Словенії фактичні зарплати на більш ніж 10 % вищі за ВВП на душу населення на рівнях початкової та середньої освіти, але на рівні дошкільної

освіти вони нижчі за ВВП на душу населення. Середня зарплата вчителів дошкільної освіти в цих країнах також є нижчою порівняно з вчителями початкової та середньої освіти, і в цілому вона нижча від ВВП на душу населення в Чехії, Естонії, Латвії, Угорщині, Мальті, Словаччині, Фінляндії, Швеції, Ісландії та Норвегії.

Загалом, чим вищий освітній рівень, на якому викладають учителі, тим вища їх фактична середня зарплата. Середня заробітна плата вчителів зростає залежно від рівня освіти в Данії, Німеччині, Австрії, Словенії, Фінляндії, Швеції, Боснії та Герцеговині. Вона також зростає в Угорщині, Словаччині, Ісландії та Норвегії, хоча в цих країнах вчителі початкової та молодшої середньої освіти належать до однієї групи заробітної плати через особливості структури їхніх освітніх систем.

У Ірландії, Греції, Франції, Італії та Нідерландах вчителі середньої школи зазвичай заробляють більше, ніж їхні колеги, які працюють у дошкільній та початковій освіті.

Зарплати вчителів продовжують зростати в більшості європейських країнах. Згідно зі звітом «Eurydice», аналізуються зміни заробітних плат у 2021/2022 році порівняно з 2019/2020 роками. Причинами цих змін стали політичні реформи, колективні переговори, а також коригування зарплат відповідно до зростання вартості життя.

Загалом, зарплати залишились незмінними у шести країнах: Греції, Люксембурзі, Португалії, Албанії, Боснії та Герцеговині, а також Швейцарії. Усі ці країни демонстрували таку саму тенденцію протягом попередніх двох років. Також без змін зарплати залишились у Бельгії (фламандська спільнота), Ісландії та Норвегії.

У восьми країнах (Чехія, Ірландія, Іспанія, Хорватія, Мальта, Австрія, Ліхтенштейн та Сербія) зарплати працівників бюджетної сфери, в тому числі вчителів, були скориговані відповідно до зростання вартості життя. Наприклад, в Чехії в січні 2022 року заробітні плати державних службовців, включаючи вчителів, підвищили на 8%. В Іспанії заробітні плати працівників бюджетної сфери зросли на 2,5% у 2021 році і на 2% у 2022 році. В Австрії щорічне

коригування зарплати всіх державних службовців становило 2,85% у 2019 році і 2,26% у 2020 році.

У Бельгії (німецькомовна спільнота) та Польщі підвищення зарплат було проведене тільки для вчителів. Так, у Польщі було здійснено два підвищення основної заробітної плати вчителів: на 5% з 1 січня 2021 року та на 9,6% з 1 вересня 2021 року.

Дев'ять країн із низьким рівнем заробітної плати (Болгарія, Чехія, Естонія, Хорватія, Латвія, Литва, Угорщина, Румунія та Словаччина) продовжили втілювати заходи щодо підвищення зарплат, зберігаючи тенденцію зростання минулих років. Крім того, політичні реформи, що призвели до підвищення зарплат вчителів і керівників шкіл, були реалізовані в Бельгії (французька спільнота), Франції та Ліхтенштейні.

У Болгарії з 1 січня 2022 року зарплати вчителів і керівників шкіл зросли на 17%. У Чехії зростання зарплат становило від 8% до 15%, завдяки політичним реформам та коригуванню до вартості життя. В Естонії підвищення на 6% стало результатом виконання критеріїв, закладених у Стратегії навчання протягом усього життя до 2022 року, з метою підвищити зарплати вчителів до рівня середньої зарплати високоосвічених працівників.

У Франції зростання зарплат варіювалося від 1% до 7%, залежно від рівня освіти та позиції (вчителі або директори шкіл). Це зростання пов'язане з політичними змінами, такими як підвищення індексу *majoré* (базової суми, що множиться на індекс), збільшення надбавки за роботу в неблагополучних зонах (REP+) та запровадження додаткових виплат.

У Хорватії зарплата зросла на 8% завдяки змінам політики та коригуванню. У Латвії мінімальна місячна зарплата збільшилась із 710 євро до 750 євро за 30-годинний робочий тиждень у період з вересня 2018 року по вересень 2021 року. У Литві зарплати вчителів зросли на 2-6%, а для керівників шкіл на 8%.

У Румунії підвищення зарплати вчителів становило від 8% до 10%, а в Угорщині зарплати вчителів на початкових рівнях освіти зросли на 4-8% в залежності від рівня освіти, щоб привести їх у відповідність до мінімальної заробітної плати.

У Словаччині зарплати вчителів зросли на 20%.

У решті 11 країнах (Данія, Німеччина, Італія, Мальта, Нідерланди, Словенія, Фінляндія, Швеція, Чорногорія, Північна Македонія та Туреччина) підвищення зарплат вчителям і директорам шкіл стало результатом колективних переговорів. Наприклад, у Нідерландах, завдяки новим колективним договорам, зарплата вчителів початкової освіти зросла на 10%, а середньої — на 5%. У Словенії зростання становило 4%, у Швеції — 3% для вчителів та від 1% до 7% для керівників шкіл, залежно від рівня освіти. У Чорногорії та Північній Македонії зарплати вчителів і директорів шкіл зросли на 20% та 10% відповідно.

Згідно з доповіддю «Eurydice», аналіз оплати праці керівників шкіл в Європі показує, що вимоги до кандидатів на ці посади можуть варіюватися залежно від країни, але зазвичай передбачають наявність досвіду управлінської діяльності не менше п'яти років. Відзначено, що зарплати керівників шкіл часто відрізняються від зарплат вчителів і, зазвичай, зростають відповідно до розміру школи. Однак існують значні варіації в оплаті праці залежно від таких факторів, як досвід керівника, розмір школи та її специфіка.

У доповіді також підкреслюється, що в ряді країн мінімальні законодавчо встановлені зарплати керівників шкіл можуть бути навіть нижчими за заробіток вчителів із 15-річним досвідом. Такі відмінності зазвичай стосуються невеликих шкіл або певних рівнів освіти.

Європейський комітет профспілок освіти вказує на важливість інвестицій в освіту, зокрема вчителів та керівників шкіл, як стратегічних для підвищення якості навчання. Резолюції Європейської ради 2022 року наголошують на необхідності підвищення привабливості професії вчителя з соціальної та фінансової точки зору, а також на важливості забезпечення належних умов праці для керівників шкіл. Зокрема, передбачено необхідність підвищення заробітних плат для залучення висококваліфікованих кадрів і покращення якості освіти в цілому.

Система управління персоналом (СУП) базується на певних принципах, що визначають ефективне планування, прогнозування та управління людськими ресурсами в організаціях. До основних принципів СУП належать спеціалізація,

адаптивність, наступність, ритмічність, економічність та ефективність організації. Водночас нові технології, зокрема електронно-інформаційні системи управління персоналом (HRM), значно змінюють підходи до управління, підвищуючи ефективність, але також створюючи нові виклики, такі як зменшення витрат і можливі соціальні наслідки, що вимагають додаткових досліджень і адаптації до змінних умов.

Цей підхід до управління персоналом є критично важливим для підтримки високих стандартів освіти та управлінської діяльності в сучасному освітньому середовищі.

Продовження вищезгаданих тенденцій в управлінні персоналом та умовах праці в освіті можна розглянути через призму розвитку системи управління персоналом (СУП) в організаціях. Зокрема, важливим аспектом є розмежування принципів, що визначають вимоги до формування СУП, і принципів, які орієнтують розвиток системи в майбутньому.

1. Принципи, що визначають вимоги до формування СУП:

- **Економічність і ефективність організації системи управління.** Це передбачає раціональне використання ресурсів та максимізацію результатів при мінімальних витратах. Для освіти, зокрема, це може включати ефективне використання педагогічних кадрів і оптимізацію ресурсів для забезпечення високої якості навчання.
- **Оперативне прийняття рішень.** Важливою складовою ефективного управління є здатність швидко реагувати на зміни та виклики в освітньому середовищі, що включає адаптацію до нових навчальних стандартів, технічних інновацій та соціальних запитів.
- **Простота системи управління.** Вчителі та керівники шкіл повинні мати доступ до зрозумілих, структурованих процедур та інструментів для ефективного управління школою. Це включає чітке розуміння політики, правил і стандартів, що регулюють діяльність школи.
- **Наукове обґрунтування рішень.** Система управління персоналом в освіті повинна ґрунтуватися на актуальних дослідженнях та даних,

що дозволяє ефективно реагувати на потреби ринку праці і розвитку освіти.

2. Принципи, які визначають напрямки розвитку СУП:

- **Спеціалізація праці.** У рамках системи управління персоналом в освітніх організаціях важливо виділяти окремі функції для спеціалістів, таких як HR-менеджери, психологи, методисти та інші, щоб забезпечити ефективне управління кадрами і підвищення кваліфікації педагогічних працівників.
- **Адаптивність системи.** Система управління персоналом повинна бути гнучкою та адаптованою до змін у навчальних планах, технологіях навчання та умовах праці. Це важливо в умовах постійних змін в освіті, зокрема через нові стандарти і підходи до оцінки якості навчання.
- **Безперервність розвитку.** В умовах швидко змінюваного світу освіти необхідно забезпечити постійний розвиток кадрів, а також неупинний процес вдосконалення методів управління і організації навчання.

3. Технологічні інновації та HRM:

- Впровадження інформаційних технологій в управління персоналом, зокрема через **системи HRM** (управління людськими ресурсами), допомагає підвищити ефективність роботи вчителів і керівників шкіл. Це включає автоматизацію процесів набору, оцінки та навчання персоналу, що дозволяє зекономити час і ресурси, а також створити сприятливі умови для безперервного професійного розвитку.
- За допомогою HRM можна створювати онлайн-платформи для навчання та розвитку співробітників, використовувати аналітичні дані для прогнозування потреб у кадрах і вдосконалення системи управління.

4. Проблеми та виклики: Хоча технології значно спрощують багато аспектів управління персоналом, існують і **потенційні недоліки:**

- **Небажані наслідки для певних груп працівників**, наприклад, для старших працівників або тих, хто не має достатнього доступу до нових технологій. Це може спричиняти додаткові труднощі в адаптації до нових умов праці.
- **Конфіденційність і вторгнення в особисте життя**. Використання новітніх технологій може створювати ризики порушення приватності персональних даних співробітників.

Загалом, для створення **ефективної системи управління персоналом в освіті**, необхідно враховувати як економічні, так і соціальні аспекти. Ключовим є забезпечення належних умов праці для всіх учасників освітнього процесу — вчителів, керівників шкіл і інших працівників, що сприятиме покращенню якості освіти на всіх рівнях.

Теорія електронних інформаційних систем для управління персоналом знаходиться в стадії розробки, але більшість досліджень на цю тему вивчають ефективність різних програм для управління, першими з цих додатків є письмове спілкування, текст, графіка, аудіо - та/або відеозапис, онлайн-навчання, відеоконференції, електронне навчання в Інтернеті, що визначається як "курси підвищення кваліфікації", що проводяться у віддалених місцях за допомогою синхронних або асинхронних засобів навчання, включаючи інтерактивне телебачення, факс та інтернет."Використовуючи ці різні технології, організації можуть навчати своїх співробітників по всьому світу і значно скорочувати витрати. По-друге, більшість досліджень HRM стосуються онлайн-працевлаштування. Для цих цілей використовуються веб-сайти і веб-портали. Дослідники розглянули кілька факторів, які можуть вплинути на привабливість організації та наміри людей, які шукають роботу в Інтернеті. Деякі вчені розглядають привабливість характеристик веб-сайту, а інші вивчають індивідуальні фактори людини, що впливають на прийняття рішень. По-третє, ефективність веб-систем відбору кандидатів також вивчалася, але в набагато меншій мірі. Більшість досліджень у цій галузі стосуються еквівалентності комп'ютеризованих паперових іспитів на працевлаштування. Інші роботи спрямовані на оцінку реакції інтерв'юера на використання інформаційних

технологій у процесі розслідування. Також вивчається друга веб-система для підвищення ефективності інших процесів Управління персоналом. Наприклад, були проведені дослідження в області електронних можливостей. Використання електронних механізмів у цій галузі може надати керівникам та менеджерам ширший доступ до інформації, яка може бути використана для підвищення ефективності програм заохочення та пріоритетних програм. 1. Одним з розділів філософії є філософія менеджменту. Це пов'язано з розумінням, інтерпретацією і управлінським пізнанням процесу управління, вивченням сутності і сенсу менеджменту. Значення терміну "філософія менеджменту" має свою власну багату внутрішню структуру і включає в себе дослідження науки управління, логічні, онтологічні, етичні та інші основи, а також дослідження як менеджменту, так і практики управління. Управління персоналом-це взаємопов'язаний набір методів, технік і навичок управління персоналом. З цих різних моделей Управління персоналом найбільш придатними для України є Японська, англо-американська та німецька. На основі аналізу української моделі управління персоналом були сформульовані 2 основні проблеми управління країною. Перша - це неможливість підготувати фахівців з Управління персоналом. І друга-це відносини між керівником і підлеглим. Виходячи з розглянутих методів, принципів системи управління персоналом, тобто зарубіжного досвіду, дійсно головною проблемою в області якості персоналу є якість розвитку і навчання персоналу.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН.

3.1 Основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом.

У сучасному бізнесі, де людський фактор відіграє дедалі важливішу роль, розвиток персоналу стає однією з ключових функцій управління. Це більше не лише узгодження чисельності працівників із наявними робочими місцями, а й потребує нового підходу до ухвалення управлінських рішень. Згодом у різних країнах формуються власні стандарти та традиції у системах управління персоналом. Хоча існує багато теорій організації та управління, експерти погоджуються, що жодна з них не є універсальною. Утім, усі сучасні концепції об'єднує спільна ідея – у центрі цих підходів стоїть людина.

Основою концепції управління персоналом є акцент на важливості особистості працівника, його знань, кваліфікації, компетентності, мотивації, дисципліни, здатності вирішувати проблеми та формувати цінності, які відповідають завданням організації.

Сучасна ситуація в Україні, зокрема зміни у політичній та економічній системах, створює як нові можливості, так і серйозні виклики. Це значною мірою спричиняє невизначеність у житті багатьох людей. Попри спроби змінити застарілі підходи до управління персоналом, досягти значного прогресу поки що вдається рідко. Основною причиною цього є недостатня кількість кваліфікованих кадрів, здатних вирішувати складні завдання перехідного періоду до ринкової економіки.

Шлях реформування економіки України не виправдав багатьох сподівань. Практика сучасного менеджменту демонструє неефективність шаблонних підходів до вирішення складних соціально-економічних проблем. Нові підходи, що базуються на інтеграції інтересів роботодавців і працівників, можуть сприяти підвищенню продуктивності праці та розкриттю творчого потенціалу

співробітників, що, своєю чергою, стане основою для сталого економічного зростання.

Ефективність діяльності організації визначається не лише застосуванням певної системи управління, але й адаптацією її елементів до конкретних виробничих і ринкових умов. Вивчення ефективних методів управління персоналом дає можливість покращити організацію роботи співробітників і згуртувати їх в єдину команду. Світовий досвід свідчить, що якісну підготовку фахівців з управління персоналом можна забезпечити завдяки застосуванню різних підходів. До країн із розвинутою концепцією менеджменту персоналу належать Японія, США та країни Європи, зокрема Німеччина.

Методи навчання взаємодії з людьми відрізняються залежно від культурних особливостей, але всі вони можуть бути однаково ефективними. Особливий інтерес викликає японська модель управління персоналом, яка відіграла важливу роль у досягненні економічного успіху країни. Професор Тадасі Ханамі зазначає, що принцип "тотальної залученості" працівників у діяльність компанії є ключовою рисою японського підходу. Він базується на практиках "довічного найму", "оплати за старшинством" та організації профспілок.

Основні елементи японської моделі:

1. **Довічний найм:** компанія забезпечує працівника роботою до виходу на пенсію, за винятком екстраординарних обставин. Це зобов'язання базується на мовчазній угоді між працівником і керівництвом.
2. **Оплата за старшинством:** зарплата залежить від стажу, віку та рівня освіти працівника, поступово зростаючи до 55 років.
3. **Фірмові профспілки:** незалежні профспілки, створені на кожному підприємстві, охоплюють 93% профспілкових організацій країни і 92% працівників.

Серед інших характерних рис японської моделі — **груповий метод прийняття рішень**, за якого всі зацікавлені сторони беруть участь у процесі до досягнення повної згоди, і **орієнтація на якість**, яка стала основою високої конкурентоспроможності японських товарів.

Особливості американської моделі:

Американська система управління персоналом базується на принципі **індивідуалізму**. Вона орієнтована на підбір працівників, чиї кваліфікація і професійні навички відповідають вимогам конкретної посади. Основна мета працівника — досягти максимальної ефективності в межах своїх обов'язків.

Американська модель є історично відомою та широко застосовується в різних країнах, навіть у сучасній Японії. Проте між японськими та американськими підходами існують суттєві відмінності. Американський акцент на індивідуальності контрастує з японською культурою колективізму та спільної відповідальності.

Таким чином, хоча обидві моделі ефективні, їх успішне застосування залежить від культурного контексту та умов роботи.

Основними критеріями при відборі в цьому випадку вважаються:

- наявність відповідної освіти;
- минулий досвід роботи в аналогічній сфері;
- сумісність співробітника з передбачуваною посадою з психологічного боку;
- здатність ефективно працювати серед співробітників;
- вузька спеціалізація кандидата.

В управлінні персоналом США акцент робиться на особистісних цінностях працівника та результатах, яких він може досягти. Основу системи складають індивідуальні показники, відповідальність кожного співробітника, а також конкретні короткострокові цілі, які можна виміряти кількісно.

Особливості американської моделі управління персоналом:

Переваги:

- Орієнтація на досягнення ефективних результатів.
- Високий рівень відповідальності працівників.
- Чітке визначення мети та її досягнення в межах коротких часових інтервалів.

Недоліки:

- Скорочення обов'язків центральних підрозділів і зменшення кількості адміністративного персоналу.

- Розширення посадових обов'язків для окремих спеціальностей.
- Гнучка система оплати праці, яка може створювати нестабільність для працівників.
- Внутрішня мобільність персоналу, яка дозволяє переміщувати співробітників між підрозділами або звільняти їх за необхідності.

Японська модель, у свою чергу, базується на принципах довгострокових відносин, зокрема “довічного найму” і групового прийняття рішень, тоді як в США переважає індивідуальний підхід.

Європейська модель управління:

Середнє положення між американською та японською моделями займає європейський підхід. Наприклад, “Модель Герцбурга” у Німеччині передбачає:

- Делегування частини відповідальності на нижчі рівні управління.
- Розробку загальних керівних документів, що регламентують процес прийняття рішень, обмін інформацією та контроль.
- Створення умов для колегіальної співпраці між працівниками.

Колегіальна співпраця сприяє:

- Поліпшенню взаємодії між співробітниками.
- Зниженню витрат на координацію дій.
- Підвищенню ідентифікації працівників із цілями підприємства.

Загальні висновки:

Персонал розглядається як основна рушійна сила вирішення питань конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності функціонування підприємства. Управління персоналом перетворюється на ключову складову системи управління організацією. Усі цілі компанії досягаються через ідеї, мотивацію, знання та зусилля її працівників.

Система кадрового менеджменту українських підприємств потребує суттєвого вдосконалення, зокрема впровадження сучасних методів роботи з персоналом та адаптації найкращих закордонних практик і наукових досягнень. Це вимагає переосмислення ролі працівників у розвитку бізнесу та визнання важливості їхнього професійного зростання.

Основні елементи мотивації праці:

- **Гарантований високий рівень зарплати** відповідно до законодавчих тарифних угод.
- **Диференціація оплати праці** залежно від рівня освіти, посади та стажу роботи.
- **Гарантія зайнятості** та можливості підвищення кваліфікації.
- **Додаткові пенсійні виплати** залежно від тривалості роботи у компанії.
- **Соціальна захищеність**, включаючи пенсійні виплати у разі звільнення через організаційні зміни.

Вплив культури на стратегії управління

Кожна країна будує свою систему управління персоналом, враховуючи власні культурні традиції та цінності. Україна, займаючи проміжне місце між європейською та азійською культурами, має дві ключові особливості:

1. **Східні риси:** масова свідомість часто знецінює індивідуальність.
2. **Розрив із західною культурою:** на відміну від постсоціалістичних країн Балтії та Центральної Європи, Україна досі дотримується багатьох пострадянських методів управління.

Пряме копіювання іноземних методик без урахування особливостей українського ринку може призвести до негативних економічних і психологічних наслідків. Проте окремі елементи зарубіжних систем заслуговують на адаптацію та впровадження.

Зарубіжний досвід розвитку персоналу

США:

- Встановлено прямий зв'язок між інвестиціями у людський капітал і продуктивністю праці.
- Зростання витрат на навчання на 10% збільшує продуктивність на 8,5%.
- На розвиток персоналу виділяють до 10% фонду оплати праці.

Японія:

- Надається перевага колективній роботі та багатопрофільній підготовці працівників.
- Створено фонд страхування зайнятості (0,03% від фонду оплати праці), який фінансує навчання персоналу.

- Працівники витрачають до восьми годин на тиждень на самоосвіту, причому половина часу відводиться в межах робочого дня.

Греція:

- Близько 85% навчання проводиться безпосередньо на робочому місці.

Порівняння систем навчання:

- Японія інвестує в навчання втричі більше, ніж США.
- В обох країнах значна увага приділяється регулярному професійному розвитку співробітників.

Ефективне управління персоналом є ключем до підвищення конкурентоспроможності підприємств. Україна має враховувати як світовий досвід, так і власні культурні та економічні особливості для створення ефективної системи кадрового менеджменту, яка сприятиме розвитку професійного потенціалу працівників і підвищенню загальної продуктивності.

Цінностями, що й визначають ключові вимоги до фахівців стали формалізація відносин, морально-психологічний клімат, стрессо-стійкість, усвідомлення покарання за невідповідність встановленим зовнішнім вимогам. Відбувається конфлікт системних / інституційних цінностей і цінностей професії, фаховості. Власне цей конфлікт вилився у відсутність механізмів формування «інституційної пам'яті» наступництва поколінь державних службовців, а також додатковим наслідком слід визначити неможливість виявлення лідерів з внутрішнього кадрового резерву. У такому випадку слід застосовувати обмежені персонал-технології, такі як перегляди внутрішніх резервів (інсорсінг/аутсорсінг), структурно-функціональної перебудови (реінженеринг), а також зовнішній конкурс. Й хоча це обмежує можливості залучення на службу «талантів» та потенційних лідерів, можна використати підходи аутстафінгу та аутсорсінгу.

Система професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу суттєво різниться у різних країнах, з огляду на економічні, соціальні та культурні особливості.

Досвід різних країн у професійному навчанні:

Німеччина:

- **Навчання на робочому місці** є основним підходом.
- Для роботи в банківській сфері диплом про освіту не є обов'язковим; головне — здоров'я і бажання працювати.

Франція:

- Система професійного навчання функціонує на формальній основі.
- Витрати на навчання враховуються через систему «податок плюс дотація»:
 - 0,2% від фонду оплати праці — на навчальні відпустки.
 - 0,3% — на програми для молоді.
 - 2,0% — на індивідуальні плани навчання, узгоджені з радою працівників.

Чилі:

- Запроваджено податкові знижки для підприємств, які інвестують у професійне навчання працівників.
- Компанії можуть зменшити податок на прибуток на суму до 1% фонду оплати праці.
- Цей механізм сприяє розвитку конкурентоспроможності працівників і формуванню ринку освітніх послуг.

Україна:

- Відсутність юридичних зобов'язань підприємств щодо фінансування професійного навчання обмежує розвиток цієї сфери.
- Рекомендується перейняти чилійський досвід, запровадивши економічні стимули для роботодавців.

Сучасні підходи до навчання:

Дистанційна освіта (США):

- Поєднує переваги очного, заочного навчання та екстернату.
- Ефективна для мотивованих працівників із високою самодисципліною.
- Розвиток технологій зробив дистанційне навчання доступним для широкого кола людей, включаючи тих, хто не має змоги відвідувати традиційні заняття.

Освіта протягом життя (LifeLong Learning):

- Стає ключовою складовою сучасної освіти, особливо у високорозвинених країнах.
- Передбачає три основні форми:
 - **Формальна** — традиційні рівні освіти (початкова, середня, вища, післядипломна).
 - **Неформальна** — курси та тренінги, які підвищують професійну чи загальнокультурну компетентність.
 - **Інформальна** — індивідуальна самоосвіта через повсякденну діяльність (подорожі, читання, спілкування).

Рекомендації для України:

1. Економічні стимули:

- Впровадження податкових пільг, аналогічних чилійській моделі, для підприємств, що інвестують у професійний розвиток співробітників.

2. Формування культури навчання:

- Розвиток інститутів дистанційного навчання, які можуть стати ефективним інструментом для підвищення кваліфікації.

3. Підтримка безперервної освіти:

- Включення додаткових освітніх програм для адаптації працівників до змін на ринку праці.

4. Інтеграція міжнародного досвіду:

- Адаптація найкращих практик, таких як навчання на робочому місці (Німеччина) або формальні програми навчання (Франція), із врахуванням місцевих умов.

Розвиток професійної освіти та навчання протягом життя є ключовим елементом, який може вплинути на конкурентоспроможність України у глобальній економіці та створити міцний фундамент для соціально-економічного розвитку.

Особливості та виклики розвитку професійного навчання в Україні

1. Людський фактор як основа змін:

- Професійний розвиток персоналу стає єдиним реальним стратегічним фактором для забезпечення змін на всіх рівнях управління.
- Людські ресурси — головна конкурентна перевага підприємств, яка визначає їхню ефективність і інноваційність.

2. Система адаптації та реабілітації:

- Освіта повинна враховувати потреби соціальних і професійних груп, які стикаються зі складнощами адаптації до швидкозмінного середовища.
- Це стосується як людей, які не мають доступу до формальної освіти, так і тих, кому потрібна перекваліфікація або додаткова підтримка.

3. Індивідуальні освітні потреби:

- Значущим компонентом є задоволення індивідуальних запитів: мовна підготовка, психологічні знання, комунікативні навички, спеціалізовані уміння.
- Сюди входить як формальна, так і неформальна освіта через тренінги, перепідготовку, відкриту освіту або дистанційне навчання.

Розвиток безперервної освіти

1. Створення корпоративних університетів:

- Забезпечують поєднання теоретичних знань із практичною діяльністю.
- Допомагають формувати гнучкі освітні траєкторії для працівників.

2. Інклюзивність та доступність:

- Система безперервної освіти повинна враховувати різноманітні потреби громадян, вписуватись у їхній стиль життя і бути доступною для різних соціальних груп.

3. LifeLong Learning і LifeWide Learning:

- Навчання протягом життя (LifeLong Learning) розширює можливості участі громадян у професійній, соціальній та культурній діяльності.
- Навчання шириною у життя (LifeWide Learning) акцентує увагу на різноманітності форм освіти — формальній, неформальній та

інформальній, що відповідають потребам людини у різних сферах діяльності.

Особливості неформальної освіти

1. Відповідь на освітній запит "знизу":

- Реалізується за рахунок інтересів і потреб громадян, що робить її максимально гнучкою та індивідуально орієнтованою.
- Вона охоплює додаткову і продовжену освіту, враховує потреби особистісного розвитку.

2. Переваги:

- Сприяє самореалізації, моральному зростанню, вибору індивідуального напрямку розвитку.
- Орієнтована на створення умов для самовдосконалення.

Рекомендації для України

1. Формування концептуальних підходів:

- Розробка теоретичних основ і практичних моделей системи безперервної освіти з урахуванням міжнародного досвіду.

2. Популяризація неформальної освіти:

- Потрібно змінити суспільне ставлення до неформальної освіти, підкреслюючи її важливість для соціального та професійного розвитку.

3. Підтримка освітньої активності дорослих:

- Розробити програми для інтеграції дорослих у освітнє середовище, враховуючи їхній життєвий ритм і специфіку потреб.

4. Аналіз та вдосконалення освітніх систем:

- Провести дослідження вже існуючих форм освіти дорослих для їх подальшого вдосконалення та адаптації до сучасних умов.

Система безперервної освіти в Україні має стати не лише засобом розвитку професійної кваліфікації, але й інструментом інтеграції громадян у динамічне соціальне середовище, підтримуючи їх у прагненні до самореалізації та професійного зростання.

Проблеми та перспективи розвитку освіти дорослих і управління освітньою системою в Україні

1. Стан освіти "протягом життя" в Україні

Освіта дорослих в Україні перебуває на початковому етапі розвитку:

- Відсутність системності: існують лише окремі ініціативи, які не формують єдиної національної стратегії.
- Законодавча неврегульованість: Закон України «Про позашкільну освіту» не вирішує питання інтеграції позашкільної освіти в загальну систему освіти країни.
- Брак концепцій і статистики: немає офіційних даних, спеціальних програм та механізмів контролю якості.

2. Виклики інтеграції світового досвіду

На вітчизняних підприємствах впроваджується іноземний досвід управління персоналом, проте необхідно враховувати:

- Український менталітет, що поєднує риси індивідуалізму та працездатності, вимагає адаптації закордонних моделей.
- Розробка підходів до управління освітою має базуватися на гнучкості, інклюзивності та врахуванні локальних особливостей.

3. Міжнародні підходи до управління освітою

Аналіз зарубіжного досвіду виявляє такі напрямки вдосконалення:

- **Розширення участі суб'єктів управління:** залучення громадських, приватних та інших зацікавлених сторін.
- **Конкурсні засади:** підвищення прозорості та ефективності управління через конкурси на посади та проекти.
- **Фінансова реформа:** прив'язка фінансування до продуктивності та інноваційного потенціалу.
- **Розвиток автономії:** освітнім закладам надається більша незалежність у прийнятті рішень і формуванні структури.
- **Інтеграція у ринкові відносини:** освітні установи взаємодіють з ринком для задоволення його потреб.

4. Управлінські моделі в освіті

Основні моделі управління в освіті:

- **Американська модель:** акцент на автономії освітніх закладів, широке залучення громадянського суспільства.
- **Європейська модель:** інтеграція освіти з державними органами, акцент на балансі між автономією і підзвітністю.
- **Лінійно-функціональна структура:** більшість країн використовують систему управління, де центральна роль належить державним органам і виконавчим радам.

5. Виклики для України

- **Відсутність єдиної моделі:** важко визначити найбільш ефективну структуру управління через специфіку кожної країни.
- **Недостатній розвиток громадської складової:** потреба в більш активній ролі громадських рад та організацій у сфері освіти.
- **Низький рівень інтеграції у ринкові відносини:** відсутність механізмів, які б дозволяли адаптувати освітні заклади до вимог ринку праці.

6. Рекомендації

1. Розробка національної стратегії освіти дорослих:

- Формування концепції освіти "протягом життя", включаючи формальну, неформальну й інформскладові.
- Запровадження систематичного збору статистики та моніторингу якості освітніх послуг.

2. Законодавче вдосконалення:

- Інтеграція позашкільної освіти у загальну систему через доповнення законодавства.
- Розробка механізмів контролю якості освітніх програм.

3. Використання міжнародного досвіду:

- Адаптація американських і європейських моделей управління до українського контексту.
- Розширення автономії освітніх закладів із забезпеченням прозорого управління.

4. Залучення громадськості:

- Створення рад із залученням бізнесу, громадських організацій і представників освітніх установ.
- Підтримка ініціатив «знизу», які відповідають на конкретні освітні запити.

5. Інтеграція в ринкові відносини:

- Налагодження співпраці між закладами освіти та роботодавцями.
- Запровадження програм перепідготовки і підвищення кваліфікації, орієнтованих на актуальні потреби економіки.

Запровадження цих кроків сприятиме створенню ефективної системи освіти дорослих, яка відповідає викликам сучасності, інтегрує найкращі міжнародні практики та враховує специфіку українського суспільства.

Основними у зарубіжних системах освіти проблемами управління є такі: визначення цілей і завдань функціонування та розвитку освіти, доступних для вимірювання і зрозумілих суспільству; визначення пріоритетності цілей і завдань; розроблення заходів, реалізація яких гарантовано забезпечить досягнення поставленої мети; участь громадськості в управлінні освітою (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Основні освітні концепції в Україні (за їх спрямуванням)

№ п/п	Спрямованість концепції
1	Концепція розвитку освіти в Україні
2	Концепція Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки
3	Концепція розвитку професійно-технічної освіти
4	Концепція безперервної освіти
5	Концепція відкритої освіти
6	Концепція управління стратегічним розвитком регіональної системи професійної освіти
7	Концепція управління розвитком безперервної освіти
8	Концепція управління розвитком професійної освіти в регіоні
9	Концепція управління освітніми системами
10	Концепція громадянської освіти в Україні
11	Галузева Концепція розвитку неперервної педагогічної освіти
12	Концепція розвитку освіти в галузі інформаційних технологій до 2020 року
13	Концепція регіональної системи освіти для сталого розвитку

Досвід західних країн показав, що основне навантаження у вирішенні проблем управління лягає на органи управління освітою: міністерства, органи та менеджмент навчальних закладів.

Вплив традиційних концепцій управління на розвиток теорії управління освітніми системами

1. Основні традиційні концепції управління

Розвиток теорії управління освітніми системами зазнав значного впливу від класичних концепцій менеджменту:

- **Школа наукового управління (Фредерік Тейлор):**
 - Основний акцент на стандартизації процесів, підвищенні ефективності та оптимізації діяльності.
 - У контексті освіти: використання чітких процедур управління, формалізація завдань і процесів у закладах освіти.
- **Адміністративна школа менеджменту (Анрі Файоль):**
 - Розробка загальних принципів управління, таких як планування, організація, контроль.
 - У сфері освіти: впровадження ієрархічної структури управління, посилення планування та звітності.
- **Школа людських відносин (Елтон Мейо):**
 - Підкреслення ролі людського фактора, мотивації, комунікації та соціальної взаємодії.
 - У системах освіти: створення сприятливого середовища для викладачів і студентів, акцент на психологічному аспекті взаємодії.
- **Концепція управління за цілями (Пітер Друкер):**
 - Встановлення конкретних, досяжних цілей і контроль результатів.
 - В освітньому контексті: впровадження управління за результатами, формування стратегічних планів для розвитку освітніх установ.
- **Школа соціальних систем (Честер Барнард):**
 - Розгляд організації як системи взаємозалежних елементів.

- Для освітніх установ: підхід до управління як до інтегрованої системи, яка включає учнів, викладачів, батьків та зовнішніх партнерів.
- **Концепція "7 С"** (Томас Пітерс, Роберт Вотерман):
 - Модель стратегічного управління, що включає структуру, стратегію, систему, стиль управління, співробітників, спільні цінності й навички.
 - У сфері освіти: забезпечення узгодженості між місією закладу, культурою, управлінськими практиками та підготовкою кадрів.
- **Ситуаційний підхід** (Пол Лоуренс, Джей Лорш):
 - Вибір управлінських методів залежно від конкретної ситуації.
 - В освітніх системах: адаптація управлінських рішень до потреб і контексту закладу, регіону чи суспільства.
- **Концепція стратегічного управління** (Ігор Ансофф):
 - Акцент на довгостроковому плануванні та аналізі зовнішнього середовища.
 - Для освітніх систем: формування стратегій розвитку, прогнозування змін у суспільстві та ринку праці.
- **Теорія організаційної культури** (Едгар Шейн):
 - Роль цінностей, норм і традицій у функціонуванні організацій.
 - В освітньому середовищі: побудова сильних корпоративних цінностей у навчальних закладах для забезпечення сталого розвитку.

2. Вплив на управління освітніми системами

Класичні концепції створили базу для формування сучасних моделей управління освітніми установами:

- **Ефективність і оптимізація:** завдяки принципам наукового управління та адміністративної школи.
- **Людяність і мотивація:** завдяки концепціям школи людських відносин.
- **Гнучкість і адаптивність:** завдяки ситуаційному підходу.
- **Стратегічність і довгострокове планування:** завдяки концепціям управління за цілями та стратегічного управління.

- **Інтеграція систем і комунікація:** завдяки ідеям соціальних систем та організаційної культури.

3. Використання в Україні

Для управління освітніми системами в Україні важливо:

- Поєднати **традиційні підходи** із сучасними інноваціями.
- Врахувати специфіку національного контексту, зокрема, **менталітет і культурні особливості**.
- Зосередитися на розробці **стратегічного бачення** розвитку освіти, що базується на інтеграції різних концепцій.

У підсумку, вплив традиційних концепцій управління сприяв створенню універсальних інструментів для розробки ефективних і гнучких моделей управління освітніми системами, які сьогодні потребують адаптації до сучасних викликів.

Таким чином, стратегічне управління персоналом є «вищою діяльністю» організації, що визначає цілі команди і межі дій, за допомогою яких вирішуються наступні завдання для досягнення стратегічних цілей персоналу управління:

— управління політикою команди. Зрозуміло, воно здійснюється системі правових документів, пов'язаних з персоналом управління;

— адміністративні регламенти. Це правила, що регламентують діяльність управлінської команди, зайнятої управлінням персоналом у частині процедур підвищення кваліфікації та посадового росту, рекрутингу, організації праці і застосування інструкцій, оцінки методів роботи, що становить професійну діяльність та взаємини менеджерів.

Таким чином, розвиток тої системи управління персоналом в закладі освіти має будуватися за таким зразком.

1. Система управління освіти повинна носити інноваційний характер. Може використовуватися централізована, ієрархічна і децентралізована системи управління персоналом освітніх установ.

Прийнято 3 основних типи децентралізації:

- * Децентралізація, яка передбачає розподіл повноважень, але виключає їх змішання;

* Автономія передбачає передачу повноважень з верхнього рівня ієрархії на нижній, але верхній рівень ієрархії має право відновити ці повноваження або визначити порядок, в якому вони виконуються нижчим рівнем.;

* Розширення прав і можливостей керівників, тобто передача повноважень з вищого рівня управлінської ієрархії на нижчий, що дозволяє приймати самостійні рішення без дозволу інших підлеглих організацій. Для забезпечення децентралізації державного управління системою освіти, забезпечення ретельної, чіткої та ефективної діяльності необхідно спиратися на такі погляди і принципи:

— на основі виконавчої влади та точки зору апарату державного управління необхідно забезпечувати єдність і безперервність управління державними установами в сфері освіти.

Цей підхід повинен проводитися життя з керівництвом кожної освітньої організації, поширюючись на механізми, політику, стратегії, методи планування, контролю та експертизи за сприяння місцевого співтовариства і підзвітності йому;

— домагатися ефективності. Децентралізація управління має бути проведена ясно, повинна передбачати підзвітність, оцінку компетентності, облік термінів реалізації. Вона повинна бути тісно пов'язана з функціями та обов'язками кожного рівня державного управління освітою;

— децентралізація державного управління освітою повинна знаходитися відповідно до рівня соціально-економічного розвитку в сучасних умовах. Необхідно звертати увагу на ключові характеристики сфери освіти підготовки кадрів на місцевому рівні.

Підтримка влади необхідна для вироблення творчих підходів до підвищення людського потенціалу та вирішення актуальних і перспективних проблем. Це означає забезпечення узгодженості функцій, обов'язків, відповідальності та повноважень, а також фінансових ресурсів, організаційних можливостей, персоналу та інших вимог.

Не менш важливо заохочувати широкі демократичні права керівників освітніх установ на основі принципів демократичного централізму, суворого

дотримання дисципліни, а також створювати можливості для участі керівництва освітніх установ в нагляді і управлінні діяльністю держави в галузі освіти.

Децентралізація повинна стати однорідною і уніфікованою основою національної системи освіти, відображеної в інституційних і правових документах, тісно пов'язаних з механізмами управління інноваціями, покликаними забезпечити незалежність і відповідальність кожного навчального закладу. Децентралізація у сфері освіти має сприяти вирішенню завдань:

- управління освітою з використанням ринкових механізмів і міжнародної інтеграції та забезпечення виконання керівних принципів і політики партії для розвитку та глибокої реформи освіти;
 - управління місією, цілями та завданнями розвитку закладу освіти;
- управління освітніми установами в напрямку диверсифікації відповідно до потреб для задоволення потреб соціально-економічного розвитку, включаючи глибоку інтеграцію з управлінням освіти в розвинених країнах.

3.2 Заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом з розрахунком економічного ефекту.

Кожен рівень управління в освітніх установах несе відповідальність за реалізацію політики обов'язкової освіти, стандартів розвитку системи освіти (зміст навчальних програм, Шкільна інфраструктура). У цьому контексті особливо важливо брати активну участь у підготовці вчителів та керівників освітніх установ. Здійснення державного контролю за якістю освіти, а також якістю наукових досліджень в освітніх установах.

Необхідно поступово розширювати автономію місцевих органів влади та освітніх установ. Створені для створення кращих умов для закладів загальної середньої освіти, вони здатні не тільки виконувати свою роботу, а й активно і творчо просувати, мобілізувати і розвивати всі ресурси. Практика і дослідження довели, що децентралізована система освітніх установ працює надійно і ефективно, покращуючи і впливаючи на основні характеристики

освітніх установ: реагування на потреби суспільства, підзвітність, компетентну участь у плануванні на центральному та місцевому рівнях, прозорість і незалежність від рівня реалізації.

Якщо створювати і здійснювати успішні моделі ефективного управління в контексті децентралізації, то необхідно враховувати наступні проблеми:

- освітні установи повинні будувати навчально-виховний процес цілеспрямовано, яскраво і привабливо, щоб зосередитися на викладанні та навчанні в рамках стандартів освіти;

- освітня організація повинна мати право самостійно приймати рішення про використання ресурсів, як персонал, фінанси, програми, поступово впроваджувати в життя позитивні зміни викладання і навчання;

- керівники закладів загальної середньої освіти повинні знати, як організувати роботу в команді і далі в робочій групі, щоб створити умови для просування всіх сильних сторін школи;

- розвиток знань і навичок для проведення бажаних змін повинно проводитися таким чином, щоб мати розуміння і підтримку професійної спільноти і сприяти поширенню кращих результатів;

- організація повинна створити механізми для збору та поширення громадської інформації про пріоритети діяльності в доступній та ефективній комунікації із зацікавленими представниками;

- повинна проводити в життя політику як матеріального, так і духовного заохочення і винагороди з метою визнання досягнень вчителів по відношенню до цілей школи;

- керівники повинні навчитися ділитися повноваженнями прийняття рішень з колективом, з лідерами співробітників та інших зацікавлених осіб;

- освітня організація повинна мати політику залучення місцевих ресурсів.

2. Необхідно покращити інструменти державного управління освітою.

Забезпечення права на управління освітою залежить від законодавства, передбачає навчання, фінансовий менеджмент, організаційні навички, положення про самостійність і самостійну відповідальність:

- держава приймає законодавчі акти управління освітою та установами;

— держава створює сприятливі умови реалізації цих актуальних законодавчих актів;

— держава проводить перевірки та інспекції, здійснює контроль забезпечення виконання цих положень законодавчих актів, допомагаючи щоб діяльність освітніх установ відповідала цілям політики держави.

З цього випливає, повинно знаходитися поліпшення системи юридичної освіти і практики. Необхідно сформувані повну правову базу законодавчих актів з освіти. Тільки з'явиться можливість спиратися не тільки на окремих керівників, а на правовий режим у кожному закладі освіти. Це поєднуватися з поліпшенням контролю і розширенням прав установ і можливостей моніторингу їх діяльності.

Виділимо 4 вимоги до управління системою освіти:

— Управління повинно базуватися на науці. Наприклад, перш ніж видавати директиву про організацію та управління освітою, необхідно взяти до уваги обставини, характер, позитивні та негативні аспекти, причини та наслідки, що впливають із цієї Директиви, зокрема умови, за яких вона застосовується.;

- Управління повинно бути різноманітним та ефективним, залежно від фактичної сторони проблеми. Наприклад, для виконання завдання потрібно мати стратегію, яка повинна відповідати можливостям та умовам різних регіонів;

- Для забезпечення відносної стабільності інструментів управління, як правило, їх слід розробляти і вдосконалювати еволюційно, а не різко змінювати. Водночас політика розрахована на стабільність протягом певного періоду часу. Постійна реструктуризація управління призведе лише до дезорієнтації і втрати довіри до співробітників установ загальної середньої освіти і до самого управлінського персоналу;

- Управління повинно бути спроектовано таким чином, щоб формувати систему з високим ступенем однаковості. Абсолютно неможливо уникнути правил, але неможливо і створити директиви і правила на всі випадки життя. Механізми контролю покликані компенсувати недосконалість директив і правил.

3. Підвищити ефективність управління освітою.

Керівники освітніх установ повинні вживати заходів для забезпечення узгодженості між розвитком освіти та економіки.

Навчання без відриву від виробництва характеризується вмінням застосовувати отримані теоретичні навички на практиці. Відповідальність за навчання лежить на 3 учасниках процесу - самому співробітнику, начальнику і менеджері по персоналу. Загальносвітова тенденція корпоративного навчання, що намітилася ще до кризи і посилилася завдяки його прогресу, призводить до того, що навчання переноситься безпосередньо на робоче місце, а відповідальність за результати більшою мірою лягає на співробітників і їх начальство.

До методів навчання на робочому місці відносяться:

- a. Секондмент (secondment) - стажування, ротації;
- b. Шедуінг (shadowing) - спостереження за процесом роботи;
- c. Баддінг (budding) - включення учня в процес діяльності іншої людини; — Наставництво (менторинг, mentoring) - цілеспрямована передача досвіду;
- d. Коучинг (coaching) - розкриття потенціалу особистості учня;
- e. Тьюторство (tutoring) - супровід процесу навчання, обговорення досвіду перенесення отриманих знань в реальну практику;
- f. Інструктаж - демонстрація прийомів роботи на робочому місці;
- g. Секондмент - полягає в тимчасовому переведенні працівника в інший відділ всередині організації.

В даний час направлення на стажування в інші компанії стає все більш популярним. Як правило, ці відрядження оплачуються, розраховані на повний робочий день і на термін до 12 місяців.

Це дозволяє виявляти слабкі місця в професійній підготовці співробітників і створювати навчальні програми, спрямовані на їх усунення.

І цей метод іноді називають peer-коучингом, тому що budding - це неформальне наставництво, коли співробітники включаються в процес діяльності інших людей, проводиться взаємне навчання, направляються поради та рекомендації в обох напрямках. Він використовується для підтримки співробітників у процесі адаптації до нових робочих місць, розвитку

поведінкових навичок, передачі інформації між працівниками та підвищення ефективності трансформації компанії. Наставництво ґрунтується на особистому прикладі, цілеспрямованій передачі професійного досвіду і практичних навичок від більш досвідчених співробітників до менш досвідченим. В ході тренінгу досвідчений наставник ділиться своїм підходом до вирішення бізнес-завдань, використовуючи приклади минулих ситуацій, своїм підходом до вирішення тих чи інших завдань. Коучинг - схожий з наставництвом, але на відміну від нього заснований на організації самостійного пошуку вирішення проблеми за допомогою коуча, без надання когось навчають шаблонних рішень виробничих ситуацій. У процесі навчання, якого навчають знаходить саме своє рішення проблеми, а коуч задає запитання, спрямовуючи його мислення і пошук тим самим стимулюючи на самостійний пошук рішень. На відміну класичного консультування, тренер намагається знайти рішення разом з клієнтом. Ключовим моментом у коучингу усвідомлення, яке стає результатом посилення уваги, концентрації і чіткості.

Розвиток освіти покликаний на крок випереджати економічний розвиток. Сьогодні, коли економічне зростання має базуватися на розвитку науки і техніки, ми повинні покладатися на людські ресурси, які мають певний рівень знань і навичок. Тобто політика, заснована на розвитку освіти, повинна здійснюватися відповідно до вимог ринкової економіки.

Освіта повинна адаптуватися не тільки до економічних, а й до соціальних потреб. Тому зростання знань, кваліфікованих кадрів та талантів слід використовувати для стимулювання адаптації до соціальних потреб. Підготовка кадрів у різних формах, орієнтована на соціальні потреби, сприяє підвищенню соціальної ефективності освіти як основи громадянського суспільства. 1. Оптимізація і розширення знань, підвищення здатності адаптуватися до коливань ринкової економіки, створення умов для навчання в постійному контакті з життям і вивчення проблем як і раніше є одним із завдань.

Для того щоб мати можливість адаптуватися до ринкової економіки, необхідно забезпечити автономію і соціальну відповідальність освітніх установ. Управління школою повинно базуватися на організаціях, що забезпечують

використання людських та фінансових ресурсів освітніх установ для сприяння досягненню стабільності, стійкості та високої ефективності ринкових механізмів в умовах глобалізації.

Державне управління освітою повинно здійснюватися в рамках різних аспектів.

По-перше, контроль за структурою освіти для забезпечення симетрії, відповідності та гармонійного задоволення соціальних потреб кожного міста.

По-друге, члени суспільства зобов'язані керувати системою управління освітою, тобто функціонуванням та управлінням освітою з точки зору ринкового механізму з фундаментальною децентралізацією та автономією, що є найбільшою ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ освітніх установ.

По-третє, необхідно економічне управління на основі вивчення ефективності інвестицій в освітні установи та умов навколишнього середовища для їх розвитку.

По-четверте, управління викладанням та навчанням вимагає від викладачів координації та гармонії.

Держава управляє освітою, регулює його, виступає в якості великого інвестора, сприяє створенню і зміцненню установ загальної середньої освіти.

Розвиток освіти і сприяння розвитку суспільства і прогресу створюють передумови для розвитку суспільства в цілому.

4. Зміст освіти в галузі Управління персоналом закладів загальної середньої освіти має відповідати вимогам інновацій.

Викладачі, які беруть участь у роботі з управління освітою, повинні нести відповідальність за вжиті дії та забезпечувати ефективно використання сучасних наукових методів управління. Тому сучасний етап розвитку державної освіти висуває нові вимоги до співробітників, і його реалізація повинна підвищити ефективність роботи шкіл сьогодні і в майбутньому, враховуючи 3 напрямки: глобалізацію (глобальні ресурси знань), локалізацію (для заохочення сили, самобутності, місцевих традицій), диференціацію (розвиток про потенціал окремих студентів). Беручи до уваги сучасні концепції розвитку Управління персоналом і появу на ринку праці нових професій менеджерів з персоналу,

можна стверджувати про доцільність використання такого поняття, як менеджмент викладачів, яке ми трактуємо як комплексний процес вирішення виховних завдань в освітніх установах. Вона спрямована на пошук найкращого способу використання інтелектуального та особистісного потенціалу освітян.

У табл. 3.2 запропоновано відмінність структури об'єктів у системі роботи з викладачами.

Таблиця 3.2

Запропоновані зміни у системі управління персоналом в роботі фахового коледжу НАУ.

Менеджмент педагогічного персоналу	Управління педагогічним колективом	Управління педагогічними кадрами	Кадрова робота у закладі загальної освіти
1	2	3	4
Здійснюється на основі:			
оптимізації основних видів діяльності педагогів та застосування мистецтва управлінського впливу.	організації основних напрямків роботи	врахування нормативно-правових державних законодавчих норм кадрової роботи в освіті.	регіональної кадрової політики, статусу й специфіки навчального закладу.
Структурні компоненти об'єктів			
Прогнозування й реалізації кадрової політики. Трансформація педагогічного персоналу у колектив.	Управління професійним становленням особи.	Планування роботи з педагогічними кадрами на певний термін, визначення пріоритетних цілей.	Визначення потреб навчального закладу в педагогічних кадрах.
Узгодження цілей діяльності педагогів з цілями розвитку навчального закладу.	Управління науково-методичною роботою.	Організація роботи з педагогічними кадрами (розподіл навантаження, тарифікація, режим роботи, організація робочого місця).	Пошук кадрів необхідної кваліфікації.
Оцінки діяльності і атестації освітян. Застосування механізмів експертизи та моніторингу для оцінювання професійних компетенцій викладача.	Управління організаційною діяльністю педагогів.	Контроль за діяльністю педагогічних кадрів.	Формування кількісного і якісного складу педагогічного та обслуговуючого персоналу. Стабілізація педагогічного персоналу.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Орієнтації на заохочення й професійне зростання за результатами праці і ціннісних особистісних рис педагогічного працівника.	Управління комунікативними зв'язками в колективі.	Корегування (внесення коректив) у діяльність педагогічних працівників.	Налагодження зв'язку зі службами працевлаштування.
Планування трудової кар'єри.	Управління урочною та позакласною діяльністю.	Нормування діяльності педагогічних працівників (розподіл посадових обов'язків, інструктаж, навчання).	Розстановка кадрів та розподіл посадових обов'язків.
Формування іміджу педагога. Забезпечення сприятливого мікроклімату.	Управління рефлексивною діяльністю педагогів.	Прогнозування матеріальних, інтелектуальних, соціальних потреб педагогічних працівників	Оплата і стимулювання праці, системи матеріальної і моральної зацікавленості.
Адаптація педагогічного персоналу. Профілактика професійного вигорання педагога.	Управління інноваційною діяльністю.	Педагогічний аналіз ефективності та результативності розміщення та комплектації педагогічних працівників.	Формування резерву керівних кадрів.
Соціальне партнерство з громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування.	Управління конфліктами у колективі.	Стимулювання трудової діяльності в сфері	Ведення кадрової документації.
Само менеджмент педагога (наукова організація праці, самоосвіта, проектування своєї діяльності, рефлексія).	Управління атестацією педагогів.	Моніторинг ефективності педагогічної діяльності.	Контроль за дотриманням законодавчо закріплених прав та обов'язків педагогічних працівників.
Виховання лідерів й формування команди однодумців.	Управління консолідацією колективу в цілому.	Інформаційне забезпечення роботи.	Дисципліна праці.
Презентації досягнень педагогічного персоналу.	Управління соціальним розвитком.	Моделювання педагогічної діяльності	Реклама кадрової діяльності організації.

Сучасні управлінські кадри в сфері освіти повинні прийти до інновацій та розвитку, інноваційного мислення, нового підходу до методів управління. Керівництво повинно придбати такі навички, як самостійне вирішення проблем, прийняття рішень, їх реалізація, прозорість професійної діяльності, чітке формулювання організаційних проблем, навчання персоналу, вміння вирішувати фінансові проблеми організації.

Освіта персоналу, що займається управлінням персоналом, має будуватися на сучасній теорії менеджменту, практичних знаннях з управління бізнесом професійного характеру. Особлива потреба цих співробітників полягає в придбанні управлінських навичок, характерних для сучасного суспільства: комунікативних навичок, міжособистісного спілкування, управління ризиками, аналітичних навичок і, звичайно ж, навичок вирішення проблем. Це дозволяє їм стати повноцінними менеджерами, професіоналами, які працюють на принципах прозорості та ефективності.

Базою академічної автономії - є дотримання принципів педагогічної свободи:

- самостійно планувати роботу, вирішувати питання освітнього процесу;
- здійснювати науково-дослідну роботу;
- вільно обирати освітні програми або розробляти авторські;
- обирати методики, методи, засоби та способи здійснення освітньої діяльності, розробляти і використовувати власні авторські методики;
- обирати підручники навчально-методичне та інше забезпечення;
- мати вільний доступ до інформаційних ресурсів;
- мати право на захист професійної честі та гідності.

Автономія організації та персоналу передбачає права освітніх установ:

- Підготувати проект статуту навчального закладу та внести пропозиції щодо змін;
- затвердити штатний розпис у встановленому фонді заробітної плати;;
- конкретно наймати і звільняти професорсько-викладацький склад за контрактом;;
- Створити адміністративну команду та професорсько-викладацький склад;

- Організувати відкритий освітній простір і розвивати організаційну культуру.

Фактично, менеджери наймаються на роботу за строковими контрактами. Директори обираються на конкурсній основі. Одна людина може займати цю посаду не більше 2-х періодів (до 6 років). Якщо вона призначається на цю посаду вперше, перший термін становить 2 роки. Після закінчення цього терміну людина може займати інші посади в цій школі або брати участь у конкурсі директорів.

Фінансова автономія означає наступне:

- Освітні установи, в залежності від форми власності, можуть вирішувати проблему самостійного використання всіх видів асигнувань і володіють повноваженнями розпорядника бюджетних коштів;

- Установа публічно формує бюджет і звітує про нього;

- Керівник навчального закладу має право встановлювати надбавки, премії та стипендії;

- Керівник навчального закладу має право призначати та встановлювати додаткові надбавки для підготовки переможців Олімпійських ігор, Гран-прі, премій за інноваційну та науково-дослідну діяльність та інші види громадської діяльності.;

- Освітні установи визнані і законодавчо закріплені як соціально-економічна система, що надає необхідні освітні послуги та додаткові освітні сервісні послуги, особливо учням з особливими потребами.

Вибір методу навчання визначається особливостями самого студента, компетентністю організації, рівнем кваліфікації викладача і цілями освітнього процесу. Помилки у виборі методу можуть негативно позначитися на ефективності навчання. Наприклад, занадто велика кількість лекцій для студентів з низьким рівнем практики, які закінчили навчальний заклад, може значно погіршити засвоєння матеріалу і знизити інтерес до викладання, що визначає ефективність програми навчання.

Економічний ефект впливу програми навчання на підвищення результативності праці можна розрахувати наступним чином:

$$E = П \cdot Р \cdot С \cdot Про - Р \cdot З \quad (3.1)$$

де П - тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші чинники результативності керівників і фахівців, років;

Р - кількість навчених за програмою співробітників;

С - вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують одну роботу (можуть бути враховані продуктивність праці, якість роботи, економія ресурсів), визначається як різниця споживчих цінностей керівників (фахівців), тис.

Про - показник, що характеризує результативність навчання і виражений в частках набутих умінь і навичок, прийнятий від 0,66;

З - витрати на навчання одного працівника, тис. грн.

Так, для керівників фахового коледжу НАУ економічний ефект впливу програми навчання «Залучення грантів та освітній фандрейзинг» при тривалості впливу цієї програми 2 місяці, навчанні 3 керівників, вартісній оцінці відмінностей в їх праці, що дорівнює 10 тис. грн., і вартості програми в розрахунку на одного слухача 10 тис. грн. склав 30 тис. грн. Даний метод розрахунку дозволяє оцінити економічний ефект конкретних програм навчання.

Розрахунок економічного ефекту програм навчання наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту програми навчання
«Залучення грантів та освітній фандрейзинг»

Найменування програми	Тривалість	Кількість осіб	Вартісна оцінка, тис.грн	Показник результативності навчання	Витрати на навчання на 1 особу, тис.грн	Економічний ефект, Е, тис.грн.
Підготовка грантових документів	20 днів	3	12	0,85	10	7,4
Освітній фандрейзинг	30 днів	3	15	0,85	10	12,8
Звітність	10 днів	3	3	0,85	10	7,7

Оцінка ефективності формування управлінського персоналу створює основу для розробки як загальних показників цієї оцінки, так і її конкретних методів.

Це дає можливість ефективно управляти розвитком процесу кадрового формування керівників і фахівців, удосконалювати соціально-економічну систему підготовки персоналу - впливати на інвестиції в підприємства. Кваліфіковані співробітники забезпечують стабільність, ефективність і розвиток роботи впровадження фінансової автономії вимагає багатоканального фінансування через державні механізми стимулювання бізнес-структур, фізичних і юридичних осіб до участі в розвитку системи шкільної освіти, приватних інвестицій в освіту, особливо за рахунок пільгового оподаткування, кредитів. Фінансова автономія передбачає перехід від принципу утримання освітніх установ до принципу колективного складання бюджету та інвестицій в людський капітал. Фінансування здійснюється на основі принципу державних контрактів з освітніми установами - випадкової шкали за ступенем освіти і стандарту плати за навчання на одного студента.

Практичне впровадження автономії закладів не є простим шляхом. Сьогодні уряд вже зробив кілька суттєвих кроків щодо децентралізації освіти.

ВИСНОВКИ.

Управлінська робота в сфері освіти специфічна і відрізняється, наприклад, від сфери бізнесу. В якості головного фундаментального відмінності можна виділити кінцевий продукт освітнього закладу. Продукт бізнесу-це певна перевага, і метою керівника може бути поліпшення його виробництва, якості та швидкості реалізації. У свою чергу, головним завданням освітнього закладу є формування соціалізованої і різнобічно розвиненої особистості, здатної реалізувати свій потенціал і мати конкурентні переваги.

Очевидно, що в перехідний період реформи саме з цими проблемами доводиться стикатися керівнику навчального закладу в публічному просторі. Тому успіх реформи вимагає підготовки менеджерів, які хочуть працювати повному, розвиватися самі і розвивати шкільний колектив. Резюмуючи вищевикладене, можна сказати, що пріоритетним напрямком подальшого розвитку підприємств в нашій країні є більш широке використання досвіду провідних економік світу в області контролю якості і розвитку людських ресурсів, формування і підтримки культури якості, розвитку і впровадження людських ресурсів стандарти розробки адаптовані до потреб конкретних організацій. Повідомляється, що реформи, з одного боку, спрямовані на зміну системи освіти, а з іншого - Динаміка відходу від бюрократії і надмірного адміністративного управління досить повільна.

Подібна амбівалентність може сприяти прояву креативності керівника і оновленню форми методів управління, які вичерпали себе і стали гнітючими. Але для менеджерів, які намагаються "вирватися" за межі усталеної системи координат, це виходить за рамки їх власного комфорту. Позитивним моментом нинішньої реформи в сфері освіти є те, що вона відкриває простір для зміни людського мислення. Завдяки використанню досвіду найбільших країн світу розвиток вітчизняної професійної освіти набув інноваційного характеру, і відповідно до вимог сучасного світового ринку праці зросла потреба у фахівцях для підвищення своєї кваліфікації в процесі роботи, була вдосконалена національна система кваліфікацій.

Головними завданнями досліджень в управлінні:

1. Виявлення змісту управління як галузі науки і як виду практичної діяльності; аналіз предмета науки про управління та її місця в системі наукового знання;
2. Здійснення світоглядного, методологічного і логіко-гносеологічного аналізу основних ідей, понять, результатів, методів, функцій і теорій в науці про управління;
3. Трансляція законів філософії для збагачення змісту законів управління;
4. Використання досягнень теорії і практики управління для збагачення змісту категорій і законів філософії;
5. Обґрунтування можливості і умов використання єдиних підходів до проблем управління системами різної природи, створення єдиної теорії управління.

Даний розділ філософії проводить методологічний аналіз управління в додатку до різних областей людської діяльності і різних класів об'єктів управління, знаходить філософське обґрунтування основних напрямів управлінської теорії і практики. Цей підхід систематизує і класифікує вчення про управління, виявляє і групує домінянти в науці і практиці управління, а також формує інтегративний понятійний апарат науки управління, який включає термінологію всіх її теорій.

Щоб подолати дефіцит висококваліфікованих фахівців, необхідно ввести законодавчу і регульовану фінансову підтримку на державному рівні для підприємств в питанні професійного навчання і підвищення кваліфікації співробітників; виділяє державні субсидії роботодавцям на створення додаткових навчальних місць для виробничого навчання і стажування на місці; створює системи їх заохочення і підвищення якості організації та навчання; передбачає створення освітніх фондів в рамках колективних договорів і формується за рахунок з податків на заробітну плату або державних субсидій, посилити відповідальність за професійний рівень самих роботодавців і працівників для підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на професійне навчання працівників.; розробити проєкт нормативних документів, що

заохочують навчання посадових осіб протягом усього життя та розробити відповідні механізми для їх реалізації - фінансова допомога - Державна або спонсори, частково або повністю оплачувана навчальна відпустка, ігри, стипендії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» від 26.03.2001 №127/ 151. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text>
2. Анісімов В.М. Кадрова політика України: філософська і функціональна основи // Питання філософії - 2016 - №4 с.48-60
3. Ахрарова С.Т. Використання інноваційних технологій в системі управління персоналом // Управління кадровим потенціалом в умовах інноваційної економіки - 2019 року - с.11-12
4. Баскакова М. Країни і регіони. Японська економічна модель // Світова економіка і міжнародні відносини - 2019 - №1 с.98-106
5. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 1. – С. 185- 189.
6. Бізюков П.В. Служба управління персоналом: функції, типологія, моделі // Соціологічні дослідження - 2019 - №5 С.53-61
7. Галиця І.О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання / І.О. Галиця // Проблеми науки. – 2018. – № 8. – С. 14-21.
8. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Вилучено з <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
9. Про освіту (Закон України). № 2145–VIII. (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#top>.
10. Про вищу освіту (Закон України). № 1556–VII. (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
11. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (2018). Київ

12. ТОВ

https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2017.pdf

13. Дьяченко, Б. А. (2017). Застосування категорії якості освіти в управлінській діяльності., (1), 13–16.

14. Рябова, З. В. (2018). Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ : Пед. Думка

15. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва» від 11.10.2017 №1611. – Режим праці: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17#Text>

16. Коваленко Т.В., Поторочин С.О. Вплив професійного розвитку на стабільність персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6.

17. Вараксіна О., Шульга В. (2023). Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>

18. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>

19. Дослідження компанії Gartner. Gartner for Human Resource (HR) Leaders.

20. Череп О.Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825>

21. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> 6.

22. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Фор-мування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeg>

23. Василюк Ю., Тимошук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu>
24. Кодекс Законів про працю. Закон України №322-VIII Верховна Раді України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
25. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
26. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 4, № 2. с. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.
27. Konstytucja dla Nauki. Ministerstwo Edukacji i Nauki RP. URL: <https://www.gov.pl/web/nauka/konstytucja-dla-nauki-2>
28. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001668>
29. Statistics Poland URL: <https://stat.gov.pl/>
30. Hladchenko M., Antonowicz D., Harry de Boer Understanding the changes of the higher education governance in Poland and Ukraine. URL: https://www.researchgate.net/profile/Myroslava-Hladchenko-2/publication/319188099_Understanding_the_changes_of_higher_education_governance_in_Poland_and_Ukraine_Institutional_analysis/links/5d7b2f4e4585155f1e3efe3a/Understanding-the-changes-of-higher-education-governance-in-Poland-and-Ukraine-Institutional-analysis.pdf
31. Усик В. І. Особливості фінансування вищої освіти: аналіз українського та світового контекстів. Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2019. №2(203). С. 56-67. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/203-2/8>.
32. The UNESCO Institute for Statistics. URL: <http://data.uis.unesco.org/>

33. Чеберяко О. В. Фінансування вищої освіти у зарубіжних країнах. Матеріали I Всеукраїнської конференції «ЧИТАННЯ». Переяслав: ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 2020. С. 218-220.
34. Бойко І. І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури. Педагогічний дискурс. 2018. № 5. С. 8–14
35. Василенко Л. В., Гришина І. В. Професійна компетентність керівника школи. Х.: Вид. група «Основа», 2019. 208 с
36. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність директора школи. Х.: Вид. група «Основа», 2019. 112 с
37. Довбня В. Нова українська школа: спроба філософсько-антропологічного осмислення. Філософія освіти. 2018. № 1. С. 240–258.
38. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність: методичні матеріали. К. : Ред., 2019. 128 с.
39. Калініна Л. Управління новою українською школою. Директор школи. 2019. № 1–2. С. 12–21.
40. Лунячек В. Нова українська школа: практична реалізація. URL: <http://osvita.ua/school/reform/536/>
41. Нова українська школа: poradnik dla vchytelja. Za zag. red. N. M. Bibik. Kyiv : Litera LTD, 2018. 160 s.
42. Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К., 2017. 128 с.
43. Онищук Л. А. Гуманізація освіти як основна детермінанта розвитку особистості. Український педагогічний журнал. К.; 2017. с. 102-108
44. Пташник М. М. Управління якістю освіти. Педагогічне товариство, 2020. 448 с.
45. Роджерс К. Система управління кадрами, Рефл-бук; К.: 2018 р. 320 с.
46. Сидоренко В. Лінгво дидактична технологія кооперативного навчання: ретроспективний аналіз. Українська мова і література в школі наук.-метод. журнал. Київ, 2018. № 7. С. 19-26.

47. Тарнавська Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг. Україна: аспекти праці. Київ. 2019. №7. С.36-43.

48. Швадчак Н. Для керівників НУШ розробили програму підвищення кваліфікації: чого навчатимуть. URL: <http://nus.org.ua/articles/dlya-kerivnykivnush-rozrobyly-programu-pidvyshhennya-kvalifikatsiyichogo-navchatymut/>

49. Higher Education Statistics Agency. URL:<https://www.hesa.ac.uk/>

50. Lietuvos statistika. <https://www.stat.gov.lt/web/lspd/paieska?q=education>

51. Statistics Sweden. URL: <https://www.scb.se/en/>

52. Настич Т. П. Сучасні тенденції вищої освіти в Німеччині, Польщі та Україні (порівняльний аналіз). Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2019. Випуск 2(12), Том 3. С. 156-165.

53. Hjelle /., Ziegler D. Personality the ovies — basic assumptions, research and applications. — N. Y.; Montreal; New Delhi; Sydney; Tokyo; Toronto, 2020.

54. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2010. – Х.: Магістр, 2020. – С. 137- 140.

55. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2018. – 162 с.

56. Щербина В.С. Господарське право: підручник / В.С. Щербина. – К.: Юрінком Інтер, 2019. – 342 с.

57. Яхонтова Е.С. Довіра в управлінні персоналом. Зарубіжні підходи вітчизняний досвід оцінки // Соціологічні дослідження - 2018 - №9 с.117-123

58. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. – 2018. – № 1. – С. 96-99.

59. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – 33.

Пахомов Ю.В. Система управління за результатами // Суспільні науки і сучасність - 2019 - №4 с.133-142

60. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". – 2018. – № 21. –133 с.

61. Прохоров А.П. Українська модель управління // Журнал Експерт - 2021 - №3 с.384.

62. Кочетков Г.Б. Питання управління. Національні моделі управління і використання зарубіжного досвіду // США-Канада: Економіка, політика, культура - 2021 - №7 с.73-87

63. Лимарева О.А., Ахрарова С.Т. Інноваційна діяльність підприємств: проблеми та їх вирішення // Економіка і менеджмент інноваційних технологій - 2019 - №12 (27) с.67-71

64. Комаров Н. Мотивація праці та підвищення ефективності роботи // Людина і праця - 2019р №10

65. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2019. – № 4. – С. 23-27.

66. Н.П.Любомидрова, 2021 Принципи ефективного мотивування працівників інноваційної інфраструктури / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

67. Сніжко С.В. Неформальні відносини і лояльність персоналу // Людина - 2019 - №4 С.120-123

68. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2019. № 1. – С. 141- 146.

69. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. – 2019. – Вип. 8. Ч. 2. – С. 303-307.

70. Пуховська Л. П. Професійно підготовка вчителів у Західній Європі: спільність і розбіжності: монографія / Л. П. Пуховська. – К.: Вища шк, 2017. – 180 с.

71. Камінецький Я. Г. Управління підготовкою кваліфікованих робітників та фахівців у регіоні: організаційно-педагогічні та економічні засади: монографія / Я. Г. Камінецький, Б. І. Клим, М. П. Копельчак, Л. Я. Криницька, Г. В. Субтельна / за ред. Я. Г. Камінецького. – Львів, 2017. – 383

72. Василюк А. Система освіти Польщі: структура, управління, фінансування, підготовка вчителів / А. Василюк // Освіта і управління. – 2018. – № 1. – Т. 2. – С. 166–176.

73. Модернізація педагогічної освіти в європейському та євроатлантичному освітньому просторі: монографія / авт. кол.: Н. М. Авшенюк, О. В. Кудін, О. І. Огієнко та ін. . – К.: Пед. думка, 2018. – 232 с.

74. Illiashenko S. M. Knowledge management as a basis for innovative development of the company. Actual Problems of Economics. 2019. № 6 (168). С. 173-181.