

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

ПЕРХАЛЮК ЮЛІЯ МИКОЛАЇВНА

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Спеціальність «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Студентка групи МЕН-41
спеціальності «Менеджмент»
Перхалюк Ю.М.

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н., доцент Круп'як Л.Б.

(підпис)

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
 РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОМУ ОПОРНОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ І-ІІІ СТУПЕНІВ №1 ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	15
2.1. Аналіз дієвості використання економічних та адміністративних методів управління персоналом в досліджуваному опорному закладі освіти.....	15
2.2. Діагностика ефективності реалізації соціально-психологічних методів управління персоналом в досліджуваному опорному закладі освіти.....	22
 РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОПОРНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ	29
3.1.. Впровадження інноваційних методів управління персоналом в досліджуваному опорному закладі освіти.....	29
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність проблеми. Ефективність функціонування сучасної організації значною мірою зумовлена результативністю системи управління та її здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. З огляду на динамічний характер зовнішніх чинників, організації змушені постійно переглядати й удосконалювати свої управлінські підходи та інструменти. Відтак, зміни у зовнішньому середовищі безпосередньо обумовлюють трансформацію засобів управлінського впливу. Проте, однією з ключових передумов забезпечення стійкого розвитку організації є створення ефективної внутрішньої системи управління, де особливу роль відіграє управління персоналом. Саме кадровий компонент визначає здатність організації до реалізації стратегічних завдань, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Управління персоналом трактується як цілеспрямована, системно організована діяльність керівного складу, що передбачає розроблення та реалізацію концепції й стратегії кадрової політики, а також впровадження відповідних методів впливу на трудовий потенціал. Важливим чинником результативності управління є наявність у керівників компетентностей, що дозволяють не лише ефективно реалізовувати свої посадові обов'язки, але й володіти методами впливу на поведінку, мотивацію та розвиток працівників.

Керівники всіх рівнів мають усвідомлювати необхідність системного підходу до оцінювання професійних можливостей персоналу, збереження кадрового потенціалу та забезпечення умов для його постійного розвитку. Це вимагає володіння сучасними управлінськими технологіями, гнучкості у прийнятті рішень і орієнтації на стратегічні цілі організації.

Отже, саме зростаюча роль людського ресурсу в досягненні ефективності організаційної діяльності, а також необхідність адекватної управлінської відповіді на виклики зовнішнього середовища зумовлюють актуальність дослідження проблеми вдосконалення методів управління персоналом та впровадження інноваційних підходів у цій сфері.

Ступінь висвітлення в літературі. Аналіз наукових джерел свідчить про те, що проблематика управління персоналом посідає чільне місце в системі досліджень у галузі менеджменту, як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій традиції. У науковому дискурсі простежується різноплановість підходів до розгляду питань формування, функціонування та розвитку системи управління персоналом в організації.

Значний внесок у становлення теоретичних основ і практичних підходів до управління персоналом зробили такі дослідники, як Л. Балабанова [3], М. Виноградський [6], О. Гавриш [22], Т. Гончаренко [21], А.Колот [13], В. Петрова [21], С. Писаренко [22], О. Савченко [29]. У їхніх працях висвітлено концептуальні засади кадрового менеджменту, розглянуто механізми формування кадрової політики, методи мотивації персоналу, питання оцінювання та розвитку людських ресурсів, а також адаптацію управлінських рішень до організаційних змін.

Водночас, попри глибокий науковий доробок, у сучасній науковій літературі недостатньо комплексно досліджено питання впровадження сучасних методів підвищення ефективності управління персоналом в організаціях, особливо з урахуванням інституційних особливостей різних секторів. Значна частина досліджень орієнтована на загальні аспекти організаційної поведінки, залишаючи поза увагою практичні механізми застосування інноваційних управлінських підходів у реальних умовах. Таким чином, існує об'єктивна потреба у подальшому науковому осмисленні питань удосконалення методів управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка напрямів удосконалення методів управління персоналом в організації, а також формування практичних рекомендацій щодо їх впровадження на рівні місцевого управління з урахуванням сучасних викликів.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- дослідити теоретичні засади використання методів управління персоналом;
- проаналізувати дієвість використання економічних та адміністративних методів управління персоналом в досліджуваному опорному закладі освіти;
- продіагностувати ефективність реалізації соціально-психологічних методів управління персоналом в досліджуваному опорному закладі освіти;
- надати пропозиції щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом в досліджуваному опорному закладі освіти.

Об'єктом дослідження є методи управління персоналом в організації.

Предметом дослідження є механізм використання методів управління персоналом в Теробовлянському опорному закладі загальноосвітньої школи I-III ступенів Теробовлянської міської ради.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових методів, що забезпечили всебічний аналіз поставленої проблематики. Основу методологічного підходу склали діалектичний та системний методи, які дозволили розглядати об'єкт дослідження в динаміці та взаємозв'язках. Крім того, було використано методи аналізу й синтезу, абстрагування, а також метод індукції та дедукції, що надали змогу виокремити характерні риси впровадження методів управління персоналом в організаційному контексті. Для аналізу теоретичних аспектів управління персоналом застосовано системний підхід у поєднанні з елементами порівняльного аналізу, що сприяло виявленню ключових тенденцій та закономірностей у застосуванні управлінських методів. З метою дослідження практичного досвіду використання методів управління персоналом у Теробовлянському опорному закладі загальної середньої освіти I-III ступенів було використано методи порівняльного та статистичного аналізу. Це дозволило не лише оцінити ефективність чинних підходів, але й обґрунтувати шляхи впровадження інноваційних методів управління персоналом в досліджуваний заклад освіти.

Теоретична новизна кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні та

обґрунтуванні теоретичних засад використання методів управління персоналом.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що розроблені у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо побудови механізму ефективного використання методів управління персоналом можуть бути використані в практиці Тербовлянського опорного закладу загальноосвітньої школи I-III ступенів, а саме, впровадження інноваційних методів управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. «Результати роботи пройшли апробацію на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю - «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (15 травня 2025 року) та були опубліковані тези доповіді «Особливості діяльності благодійної організації в процесі надання соціальної допомоги населенню», Тернопіль: ЗУНУ, 2025р.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних ринкових умовах, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамікою змін зовнішнього середовища та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень, важливого значення набуває ефективне управління персоналом. Актуальність цієї проблематики зумовлена потребою у максимальному розкритті потенціалу працівників задля досягнення цілей організації. Людський капітал розглядається не лише як ресурс, а як ключовий фактор, здатний визначати стратегічний вектор розвитку організації.

Зазначимо, що управління персоналом виступає однією з провідних функцій управлінської діяльності, яка реалізується через взаємодію суб'єкта (керівника, фахівця) та об'єкта управління (трудового колективу або окремих працівників). Ця діяльність спрямована на забезпечення умов для ефективного використання трудового потенціалу, формування мотиваційної системи та досягнення організаційних результатів.

«Управління персоналом, будучи універсальним інструментом, застосовується в усіх типах організацій - як державних, так і приватних. Незалежно від форми власності чи галузевої належності, ця функція управління відіграє ключову роль у формуванні внутрішньої організаційної ефективності. Завдяки належному управлінню людськими ресурсами, керівники можуть досягати поставлених цілей, використовуючи інтелектуальний, професійний та мотиваційний потенціал працівників» [8].

Згідно з сучасними управлінськими концепціями, персонал трактується як найцінніший стратегічний актив організації. «Управлінська діяльність у цій сфері повинна бути інтегрована в загальну систему стратегічного планування та враховувати динаміку зовнішнього середовища. Це вимагає застосування комплексного підходу, що поєднує організаційні, економічні, правові та соціально-психологічні аспекти управління персоналом» [16]. Як зазначає А.М. Колот «управління персоналом є специфічною управлінською функцією, в

центрі якої перебуває людина в межах певної соціальної групи» [13]. Подібну позицію поділяє О.А. Гавриш, «який розглядає управління персоналом як окрему галузь сучасного менеджменту, що охоплює систематизоване вирішення кадрових проблем та забезпечення повного спектра управлінських функцій у сфері роботи з персоналом» [31].

На думку О. С. Мороз, «система управління персоналом включає низку функціональних підсистем: планування й прогнозування кадрового складу, регулювання трудових відносин, кадровий облік, розвиток персоналу, механізми стимулювання, юридичне забезпечення, а також формування організаційних структур» [19]. При цьому наукові підходи до структурування системи управління персоналом залишаються дискусійними, що свідчить про складність і динамічність цього напрямку управління.

Управління персоналом організації базується на сукупності принципів, що виступають об'єктивними закономірностями управлінської діяльності та відображають потреби керованого об'єкта (рис.1.1). Ці принципи формують концептуальну основу управлінських рішень і визначають напрями розвитку кадрової політики.

Таблиця 1.1.

Принципи управління персоналом організації

Принципи	Зміст
Науковості	Передбачає використання обґрунтованих теоретичних положень, аналітичних підходів та перевірених практикою методів у процесі прийняття управлінських рішень.
Системності	Вимагає комплексного підходу до управління персоналом з урахуванням взаємозв'язків між усіма елементами організаційної структури.
Економічності	Передбачає оптимальне використання ресурсів і забезпечення високої результативності при мінімальних витратах.
Ієрархічності та зворотного зв'язку	Відображає чіткий розподіл повноважень, відповідальності та функцій між управлінськими рівнями на основі зворотного зв'язку
Узгодженості	Відображає взаємодію між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з цілями організації та синхронізовані у часі.
Перспективності та прогресивності	Акцентує увагу на довгостроковому плануванні та прогнозуванні потреб у персоналі та орієнтований на впровадження сучасних управлінських технологій, інноваційних методів і постійне оновлення системи роботи з персоналом.

Примітка. Складено автором на основі [17]

Дотримання зазначених принципів забезпечує цілісність, логічність і ефективність системи управління персоналом, підвищуючи здатність організації адаптуватися до сучасних викликів та досягати стратегічних цілей.

У підґрунті ефективної взаємодії між працівниками та роботодавцем лежать принципи цілеспрямованого впливу на поведінку, мотивацію та інтереси персоналу, що здійснюється шляхом використання системи методів та інструментів управлінського впливу. Така взаємодія має двосторонній характер і сприяє досягненню взаємовигідних результатів - як для організації, так і для її працівників.

Зазначимо, що процес управління персоналом ґрунтується на комплексному аналізі ситуації, яка передувє вибору конкретних управлінських інструментів. Управління персоналом, у широкому розумінні, розглядається як поєднання науки та практичного мистецтва ефективної організації людської діяльності в умовах професійного середовища. Його сутність полягає у формуванні та реалізації системи принципів, методів і механізмів, спрямованих на оптимальне комплектування, розвиток, мотивацію й ефективне використання трудового потенціалу організації.

З огляду на складність і багатогранність управлінської діяльності, важливо, щоб керівники всіх рівнів володіли не лише базовими знаннями щодо своїх функціональних обов'язків, а й методами ефективного впливу на трудову поведінку персоналу. При цьому акцент необхідно робити не лише на виборі окремих методів, а на їхньому комплексному поєднанні з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування організації.

Незважаючи на значну кількість напрацювань у сфері кадрового менеджменту, на сьогодні відсутні універсальні правила щодо вибору та використання методів управління персоналом, здатних забезпечити гарантований синергійний ефект. Вибір методів часто є індивідуальним і залежить від ситуаційного контексту, організаційної структури, корпоративної культури та стратегічних орієнтирів.

«Під методами управління персоналом розуміють способи впливу на

індивідуальну чи колективну трудову поведінку працівників з метою узгодження їх діяльності з цілями організації. Це також система прийомів і дій, за допомогою яких досягається результат на різних етапах управлінського процесу» [28]. Ефективність методів управління значною мірою залежить від їхнього наукового обґрунтування та адаптації до конкретного управлінського середовища.

«Методологія управління персоналом розглядає персонал як специфічний об'єкт впливу, що вимагає врахування як індивідуальних, так і колективних особливостей працівників, їхньої мотивації, цінностей, установок. Відтак методи управління виступають своєрідними «сигналами», які організація подає працівникам з метою орієнтації їхньої поведінки відповідно до очікуваних результатів» [16].

М. Д. Виноградський «зазначає, що методи управління персоналом - це стабільна сукупність характерних дій управлінського апарату, які відображають специфіку управлінської системи й визначають її ефективність» [6].

У науковій літературі запропоновано декілька підходів до класифікації методів управління персоналом, зокрема:

- «за стадіями управлінського процесу: методи підготовки рішень, прийняття, реалізації, контролю;
- за механізмом впливу: економічні, організаційно-розпорядчі, правові, соціально-психологічні;
- за спрямованістю дії: методи прямого та опосередкованого впливу» [3].

Кожна з цих груп методів має власні переваги та обмеження, тому їх ефективне використання можливе лише за умови системного підходу та врахування особливостей конкретної організаційної ситуації.

Ефективне управління персоналом в організації потребує системного підходу, що передбачає інтеграцію всієї сукупності наявних методів, спрямованих на досягнення цілей кадрової політики. Окрім традиційних (базових) підходів, у практиці кадрового менеджменту дедалі більшої актуальності набуває використання спеціалізованих методів, орієнтованих на

дослідження й удосконалення процесів управління персоналом. Незважаючи на наявність таких методик, їхнє широке впровадження в сучасну управлінську практику залишається обмеженим, що вимагає подальшого осмислення та адаптації до умов конкретних організацій.

Зазначимо, що у процесі оцінювання функціонування чинної системи управління персоналом та формування її оновленої моделі доцільним є використання комплексу методів, що охоплює етапи аналізу, обстеження, проектування (формування), обґрунтування й практичного впровадження (рис. 1.1). Такий підхід дозволяє забезпечити всебічне вивчення об'єкта управління та мінімізувати ризики прийняття неефективних рішень.

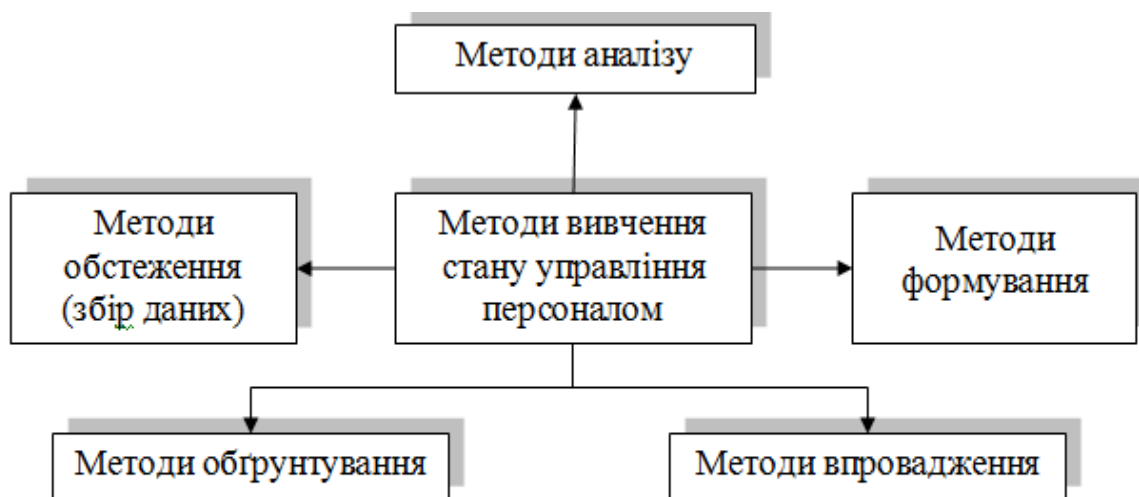


Рис. 1.1. Методи вивчення стану управління персоналом

Примітка. Побудовано автором на основі [13]

На етапі аналізу доцільно застосовувати наступні методи: системний та економічний аналіз, метод декомпозиції, послідовної підстановки, динамічний аналіз, порівняльний аналіз, структуризацію цілей, експертно-аналітичні підходи, нормативне й параметричне моделювання, функціонально-вартісний та балансовий аналіз, а також метод аналогій та досвідний метод. Зазначені інструменти сприяють поглибленому розумінню внутрішньої логіки функціонування системи управління персоналом і виявленню її сильних та проблемних сторін.

Методи обстеження включають самооцінювання, інтерв'ювання, бесіди, цільове спостереження за трудовими процесами, моментні спостереження, фотографування робочого дня, анкетування, аналіз внутрішньої документації. У рамках цих методів також застосовується функціонально-вартісний аналіз, що дозволяє зіставити витрати ресурсів із результатами діяльності кадрових підрозділів.

Методи формування передбачають розроблення нової системи управління персоналом або її окремих компонентів. До них належать: системний аналіз, моделювання, метод аналогій, блочний метод, експертно-аналітичний підхід, морфологічний аналіз, методи творчих нарад, контрольних запитань, структуризації цілей, колективного блокноту, а також метод «6–5–3». Їх використання спрямоване на пошук ефективних управлінських рішень та проектування нових організаційно-функціональних моделей.

На етапі обґрунтування застосовуються методи порівнянь, нормативного моделювання, моделювання бажаного й фактичного стану системи, функціонально-вартісний аналіз, розрахунок ефективності варіантів реформування, а також експертна оцінка та аналіз аналогій. Це дозволяє оцінити доцільність впровадження запропонованих рішень з урахуванням наявних ресурсів та очікуваних результатів. Водночас, методи впровадження включають організацію навчання персоналу, перепідготовку, підвищення кваліфікації управлінців, залучення професійних та громадських організацій, а також застосування функціонально-вартісного аналізу для оцінювання ефективності впроваджених заходів. Ці методи мають практичне значення для реалізації кадрових рішень у щоденній діяльності організації.

Разом з тим, максимальної ефективності можна досягти лише за умови комплексного застосування зазначених методів, що дозволяє розглядати об'єкт управління з різних боків, виявляти приховані ризики та потенціал розвитку. Системний підхід до побудови кадрової політики забезпечує її гнучкість, адаптивність та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей.

У сфері управління персоналом, окрім загальноприйнятих

адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, виокремлюють також комплекс методів, що ґрунтуються на дослідженні процесів реалізації управлінських завдань. Вони систематизовані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Система методів, пов'язана з дослідженням процесів
реалізації завдань управління персоналом**

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір трудових колективів. 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників. 3. Соціально-психологічні моделі трудових колективів.	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки.
Підбір персоналу	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості. 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість.	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести Інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків та бажань працівника. 2. Найбільш ефективні норми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються.	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг.
Оцінка і розстановка персоналу	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва. 3. Результати трудової діяльності. 4. Місце працівника в системі колективу.	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни. 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі. 3. Ефективність кадрової роботи.	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

Примітка. Сформовано автором на основі [13]

Такий підхід передбачає використання комплексу дослідницьких інструментів для забезпечення науково обґрунтованих управлінських рішень, адаптованих до особливостей організаційної структури, кадрового складу та

умов діяльності. Разом з тим, усі зазначені методи спрямовані на підвищення якості управлінських рішень і оптимізацію кадрових процесів відповідно до сучасних вимог. Проте, незважаючи на їх потенційну ефективність, у сучасній практиці організацій ці підходи ще не отримали належного поширення та практичного впровадження.

Таким чином, успішність функціонування системи управління персоналом безпосередньо залежить від здатності керівництва організації забезпечити комплексну реалізацію методів управління, їх адаптацію до конкретного управлінського контексту, а також від якості управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОМУ ОПОРНОМУ ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ І-ІІІ СТУПЕНІВ № 1 ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Аналіз дієвості використання економічних та адміністративних методів управління персоналом в досліджуваному опорному закладі освіти

Ефективне функціонування будь-якої організації безпосередньо залежить від якісно організованої системи управління персоналом. Рівень результативності управлінської діяльності у цій сфері зумовлюється ефективністю використання відповідних механізмів та методів, які забезпечують реалізацію функцій управління трудовими ресурсами. Застосування раціональних управлінських методів сприяє підвищенню продуктивності праці, координації дій співробітників та максимальному залученню кадрового потенціалу до досягнення стратегічних цілей організації.

«Теребовлянський опорний заклад загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів №1 є провідним освітнім осередком у межах Теребовлянської територіальної громади, який 03 січня 2017 року був реорганізований з школи. До нього увійшли три філії: «НВК Семенівська ЗОШ І ступеня – ДНЗ», «НВК Залав'євська ЗОШ І ступеня – ДНЗ», «Гумніська ЗОШ І-ІІ ступенів» [18]. Разом з тим, організаційне забезпечення кадрової роботи в опорному закладі реалізується згідно з вимогами чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Кодексу законів про працю України, нормативно-правових актів Міністерства освіти і науки України, а також внутрішньої документації закладу.

Опорний заклад освіти виступає як багатофункціональна установа, що надає освітні послуги не лише учням міської місцевості, а й здобувачам освіти з прилеглих сільських територій громади. Його діяльність спрямована на реалізацію стратегічних цілей державної політики у сфері освіти, зокрема

Структурно-організаційна модель кадрового менеджменту передбачає чіткий розподіл функцій між директором, його заступниками, педагогічною радою, методичними об'єднаннями та службою діловодства. Разом з тим, управління опорним закладом та його філіями здійснюється засновником, структурним підрозділом органу місцевого самоврядування - відділом освіти Тереховлянської міської ради, а також безпосередньо директором закладу й колегіальним органом управління - педагогічною радою.

Зазначимо, що філії опорного закладу не наділені статусом юридичних осіб і функціонують на підставі відповідних положень, затверджених засновником у встановленому порядку. Як правило, філії виконують функції початкової школи, проте за рішенням засновника можуть також реалізовувати освітні програми основної школи.

Діяльність досліджуваного опорного закладу освіти регламентується установчим документом - статутом, який визначає правовий статус закладу, внутрішню структуру управління, а також порядок взаємодії з іншими установами та громадянами. Керівництво освітнім процесом у закладі та його філіях здійснюють директор, його заступники і завідувачі філій. Водночас, керівництво закладу зосереджене на формуванні професійного, високомотивованого педагогічного колективу, здатного реалізовувати освітню політику на місцевому рівні. У зв'язку з цим особливого значення набуває належне управління персоналом як системна діяльність, спрямована на ефективне використання трудового потенціалу, розвиток фахових компетенцій та підвищення якості освітніх послуг.

Організація освітнього процесу здійснюється з урахуванням принципів особистісно орієнтованого підходу, педагогіки партнерства та підтримки академічної доброчесності. Педагогічний колектив закладу функціонує як згуртована професійна спільнота, яка щорічно бере участь у сертифікації, підвищенні кваліфікації та міжшкільних проєктах. Окрему увагу заклад приділяє роботі з обдарованими дітьми, розвитку гурткової діяльності, вихованню патріотизму, громадянської свідомості та екологічної культури.

Ефективно функціонують учнівське самоврядування, ради наставництва, батьківські комітети.

Персонал школи складається переважно з педагогічних працівників різного фаху, що вимагає раціонального підходу до кадрового управління, врахування особистісних характеристик працівників, їх професійної спрямованості, мотивації та потенціалу до розвитку. Відтак, аналіз кількісного складу працівників закладу освіти засвідчує, що станом на 1 січня 2025 року загальна чисельність педагогічного персоналу становила 86 осіб. Заклад має розвинену інфраструктуру, до складу якої входять навчальні кабінети, бібліотека, спортивна зала, інформаційно-комунікаційні засоби навчання, інтерактивне обладнання. Наявність кваліфікованих педагогічних кадрів забезпечує якісну реалізацію навчальних програм відповідно до чинних державних стандартів.

У діяльності досліджуваного закладу освіти застосовується комплекс методів управління персоналом. Методи впливу в системі управління персоналом є інструментами реалізації управлінських рішень, які дозволяють координувати діяльність працівників, регулювати їхню поведінку та спрямовувати зусилля на досягнення загальних цілей організації. Класифікація таких методів ґрунтується на різних критеріях: характері впливу, механізмі дії, рівні усвідомленості тощо.

У контексті реалізації методів управління персоналом особливого значення набуває дослідження правових механізмів, що регулюють основні аспекти трудових відносин у закладі освіти. Згідно з теорією менеджменту, методи управління визначаються як сукупність засобів і прийомів, які використовуються керівниками для стимулювання ініціативи, творчості та продуктивності працівників у процесі виконання професійних обов'язків. У цьому контексті в управлінні персоналом досліджуваного закладу освіти важливу роль відіграє ефективне застосування адміністративних та економічних методів.

Методи управління персоналом - це засоби реалізації управлінських

впливів з метою досягнення цілей діяльності організації та забезпечення результативної праці персоналу. Їх традиційно поділяють на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, кожна з яких має власні інструменти та рівень впливу.

Адміністративні методи - це способи прямого впливу на персонал, які базуються на владних повноваженнях керівництва, нормативах дисципліни та юридично зобов'язальних розпорядженнях. Характеристика цих методів подана у рисунку 2.2. Вони включають організаційно-розпорядчі заходи, до яких належать накази, інструкції, розпорядження, а також регламентаційні документи - статут, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції тощо.



Рис. 2.2. Форми реалізації адміністративних методів управління персоналом в Тереховлянському опорному закладі ЗОШ I-III ступенів

Примітка. Побудовано автором на основі [18]

Посадова інструкція є основним локальним нормативним документом, який деталізує функціональні обов'язки, права, відповідальність та інші аспекти трудової діяльності працівника відповідно до його посади. Вона розробляється адміністрацією закладу та є невід'ємною частиною трудового договору. Її наявність забезпечує ефективний розподіл обов'язків, підвищує відповідальність працівників, поліпшує психологічний клімат у колективі та створює передумови для більш справедливого й ефективного стимулювання.

Важливу роль у функціонуванні адміністративних методів відіграє внутрішній нормативний документ - Правила внутрішнього трудового розпорядку. Він затверджується загальними зборами колективу або конференцією трудового колективу та визначає основні вимоги до трудової поведінки працівників.

Адміністративні методи управління доповнюються економічними, що реалізуються через систему матеріального стимулювання, яка формує мотиваційне середовище праці. Джерелами фінансування діяльності закладу та його філій є кошти засновника, державного та місцевих бюджетів, надходження від платних послуг, оренди майна, а також благодійні внески фізичних і юридичних осіб. Основним інструментом матеріальної мотивації працівників є заробітна плата, яка доповнюється преміями, надбавками, іншими пільгами та виплатами. Поряд з матеріальним стимулюванням, у закладі застосовується система моральних заохочень, серед яких - оголошення подяк, нагородження грамотами, відомчими відзнаками, а також представлення до урядових нагород.

З метою оцінки ефективності мотиваційних механізмів у досліджуваному опорному закладі було проведене соціологічне опитування працівників ($n = 45$), за результатами якого визначено пріоритети трудової мотивації. Респонденти оцінювали п'ять ключових критеріїв мотивації за п'ятибальною шкалою. Результати узагальнено в таблиці 2.1. Найвищу оцінку отримав критерій рівня заробітної плати, що свідчить про домінування матеріальних чинників у системі мотивації. Найнижчу оцінку респонденти надали перспективам

кар'єрного зростання, що пояснюється обмеженими можливостями для просування в межах закладу.

**Ранжування критеріїв мотивації праці за оцінкою респондентів
Теребовлянського ЗОШ І-ІІІ ступенів № 1**

Критерії	Сума балів	Ранги	Частка значимості критеріїв в сумі балів
Рівень оплати праці	75	1	33
Забезпеченість соціальними благами	45	2	20
Задоволеність працею, престиж	40	3	18
Психологічний клімат в колективі	35	4	16
Планування кар'єри	30	5	13
Всього	225	-	100,0

Примітка. Сформовано автором самостійно

Значущими для респондентів також виявились психологічний клімат у колективі та загальна задоволеність трудовою діяльністю, що вказує на необхідність поєднання економічних і соціально-психологічних інструментів у системі управління персоналом.

Матеріальні стимули виявляють вищий пріоритет порівняно з моральними у структурі трудової мотивації. Інтенсивність трудових мотивів варіюється залежно від типологічних груп працівників, які класифікуються за рівнем активності, виявленої в анкетуванні. Спостерігається тенденція: чим вищий рівень ініціативності працівників, тим більш вираженим є вплив матеріальних чинників на їхню трудову мотивацію; навпаки, серед менш ініціативних осіб домінування матеріальних стимулів є менш помітним.

Таким чином, у сучасних умовах пріоритетним завданням виступає вибір дієвих методів управління персоналом та організація їх ефективного впровадження в діяльність досліджуваного закладу освіти. Це має ключове значення для досягнення стратегічних цілей як самого освітнього закладу, так і кожного його працівника.

2.2. Діагностика ефективності реалізації соціально-психологічних методів управління персоналом в досліджуваному опорному закладі освіти

У досліджуваному опорному закладі освіти важливою складовою управлінської діяльності є оцінка ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом. Ці методи передбачають реалізацію управлінського впливу на основі закономірностей соціології та психології. Вони базуються на використанні таких соціальних чинників, як функціонування неформальних груп, статусно-рольова структура особистості, система міжособистісних відносин у колективі та соціальні потреби працівників.

У контексті досліджуваного закладу соціально-психологічні методи управління персоналом мають ключове значення, оскільки сприяють формуванню сприятливого соціального клімату й забезпеченню ефективної взаємодії між учасниками освітнього процесу (рис. 2.3). Однак ефективність управлінської діяльності не зводиться лише до формального виконання функцій, упровадження новітніх технологій чи раціонального використання ресурсів. Вона охоплює цілісний розвиток потенціалу всіх учасників управлінського процесу та забезпечує поступовий розвиток управлінської системи загалом.

Виходячи з цього, ефективність управлінської діяльності в системі досліджуваного опорного закладу визначається як соціально-економічна категорія, що відображає результативність управлінських дій. Вона проявляється через максимальну реалізацію особистісного, професійного та соціального потенціалу керівника за умов одночасного задоволення потреб усіх учасників управлінських відносин (керівників, працівників, структурних підрозділів тощо).

Зазначимо, що соціально-психологічна ефективність управління у закладі освіти трактується як результат впливів, що базуються на врахуванні соціальних, психологічних, технологічних та акмеологічних особливостей

учасників управлінської діяльності. Вона спрямована на забезпечення організованої, стабільної та ефективної управлінської взаємодії, орієнтованої на досягнення завдань, що стоять перед освітньою установою.



Рис. 2.3. Соціально-психологічні методи управління персоналом в Тереховлянському опорному закладі загальної середньої освіти I-III ступенів №1

Примітка. Побудовано автором самостійно

Цей тип ефективності проявляється на двох рівнях: на рівні інституційної ефективності закладу як організації та на рівні індивідуальної ефективності суб'єктів управлінського процесу. З огляду на це, критерії соціально-

психологічної ефективності систематизовано у два блоки: організаційний та особистісний.

Організаційний блок відображає ефективність функціонування досліджуваного закладу як цілісної системи, а саме через:

- цілеспрямованість – готовність колективу до досягнення стратегічних цілей; згуртованість – якість міжособистісної взаємодії та психологічний комфорт у колективі;
- інтегративність – рівень узгодженості професійних дій та структурованість функціональних обов'язків;
- відносну стабільність – показники кадрової плинності, динаміка психологічного клімату та рівень конфліктності;
- самоорганізованість – здатність колективу до автономного регулювання своєї діяльності;
- саморозвиток – динаміка інституційного зростання та інноваційного потенціалу.

Разом з тим, особистісний блок охоплює критерії, що характеризують ефективність діяльності окремих працівників досліджуваного закладу освіти, зокрема:

- активність суб'єктів управління – психофізіологічна та соціально-психологічна залученість у професійну діяльність;
- задоволеність трудовою діяльністю – суб'єктивне ставлення до праці, колективу та себе;
- умотивованість – наявність внутрішніх стимулів до професійної, пізнавальної та комунікативної активності;
- емоційність – емоційне сприйняття міжособистісної взаємодії;
- стресостійкість – здатність протидіяти деструктивним зовнішнім та внутрішнім факторам.

Зазначимо, що оцінка соціально-психологічної ефективності не може бути ізольованою від аналізу ефективності діяльності суб'єктів управління, оскільки управлінський процес є інтегрованим і поєднує об'єктивні та

суб'єктивні компоненти. Тому важливо враховувати психологічний клімат, етичні норми поведінки, характер комунікацій тощо. Зміст соціально-психологічних методів полягає у впливі на особистість і колектив з метою формування позитивного ставлення до праці та підвищення творчої активності.

Зокрема, психологічні методи спрямовані на індивідуальну взаємодію та включають: зниження рівня конфліктності; управління професійною кар'єрою на основі індивідуальних психологічних особливостей; формування здорового психологічного клімату; розвиток організаційної культури через створення моделей «ідеального працівника».

Одним з ключових індикаторів ефективності соціально-психологічного управління в досліджуваному закладі освіти є рівень психологічного благополуччя персоналу, зокрема, ризики розвитку синдрому емоційного вигорання. Цей синдром проявляється через емоційне, когнітивне та фізичне виснаження, емоційну відстороненість, втрату задоволення від праці. Відтак, нами виокремлені фактори емоційного вигорання, які можуть провокувати емоційне вигорання у педагогічних працівників школи (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Фактори емоційного вигорання

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Хронічне психоемоційне напруження внаслідок інтенсивного спілкування.	Схильність до емоційної ригідності.
Нечітка організація діяльності, інформаційне перевантаження.	Високий рівень відповідальності й інтеріоризації професійних ролей.
Несприятливий психологічний клімат (конфлікти, вертикальні/горизонтальні суперечності).	Низька мотивація до емоційної віддачі.
Взаємодія з психологічно складним контингентом.	Етична дезорієнтація особистості.

Примітка. Сформовано автором

Водночас, соціологічні методи управління персоналом в досліджуваному навчальному закладі сприяють: визначенню ролі кожного працівника у структурі колективу; ідентифікації неформальних лідерів; посиленню мотиваційної бази через зв'язок між результатами та винагородою;

формуванню продуктивних комунікацій.

У досліджуваному опорному закладі широко застосовуються такі методи управління персоналом, як моральне стимулювання, неформальне лідерство, колективне прийняття рішень, психологічне консультування, створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Особлива увага приділяється розвитку командної роботи, взаємопідтримки та професійної рефлексії.

Одним із важливих інструментів досягнення високої ефективності роботи педагогічного колективу є використання соціально-психологічних методів управління. Ефективна реалізація таких методів потребує систематичної діагностики, яка дозволяє виявити рівень психологічного клімату, мотивацію працівників, згуртованість колективу та ступінь лояльності до адміністрації. Дослідження, проведене нами в досліджуваному опорному навчальному закладі дозволило проаналізувати практичні аспекти застосування соціально-психологічних методів управління персоналом.

Діагностика ефективності соціально-психологічних методів управління базується на поєднанні якісних та кількісних методів дослідження. У дослідженні нами були використані методи анкетування, експертного оцінювання, соціометрії та спостереження. Основна вибірка складалася з педагогічного колективу закладу - 38 осіб, серед яких учителі початкової, середньої та старшої школи, адміністративні працівники та допоміжний персонал. Результати анкетування педагогічного колективу школи представлені в таблиці 2.3. Результати анкетування засвідчили, що атмосфера в колективі є позитивною: понад 81% респондентів вважають її сприятливою або дуже сприятливою; 76% відчують підтримку з боку адміністрації часто або завжди; стиль управління директора переважно сприймається позитивно (більше 70% працівників задоволені). Більшість вказує на моральне стимулювання, підтримку та спільне обговорення як основні методи управління. При цьому, потреба в психологічній підтримці виявлена у майже 40% працівників. Разом з тим, частина персоналу охоче взяли б участь у колективних зустрічах і тренінгах як формах підтримки.

Таблиця 2.3

**Результати анкетування педагогічних працівників Тербовлянського
опорного закладу загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів №1**

№	Питання	Варіант відповіді	Кількість	Відсоток, (%)
1.	Атмосфера в колективі	Дуже сприятлива	18	47,4
		Скоріше сприятлива	13	34,2
		Нейтральна	5	13,2
		Напружена	2	5,2
		Конфліктна	0	0
2.	Підтримка з боку адміністрації	Завжди	14	36,8
		Часто	15	39,5
		Іноді	7	18,4
		Рідко	2	5,3
		Ніколи	0	0
3.	Задоволення стилем управління	Повністю задовольнений(а)	11	28,0
		Скоріше задовольнений(а)	17	44,7
		Важко сказати	6	15,8
		Скоріше не задовольнений(а)	3	7,9
		Повністю не задовольнений(а)	1	2,7
4.	Участь у прийнятті рішень	Так, регулярно	10	26,3
		Іноді	20	52,6
		Ні, але хотів(ла) б	6	15,8
		Ні, і мені це не потрібно	2	5,3
5.	Методи, що застосовуються (можливі декілька відповідей)	Спільне обговорення проблем	32	84,2
		Підтримка	29	76,3
		Зворотний зв'язок	27	71,1
		Вплив через авторитет	19	50,0
		Карами / методи	6	15,8
6.	Рівень згуртованості колективу	Дуже високий	13	34,2
		Високий	17	44,7
		Середній	6	15,8
		Низький	2	5,3
		Дуже низький	0	0
7.	Неформальні лідери в колективі	Так, позитивно впливає	24	63,2
		Так, створює конфлікти	3	7,9
		Немає	6	15,8
		Важко сказати	5	13,1
8.	Потреба в психологічній підтримці	Гостро потребую	3	13,2
		Частково	10	26,3
		Не потребую	20	52,6
		Важко сказати	3	7,9
9.	Форми підтримки (можливі декілька відповідей)	Індивідуальні консультації	22	57,0
		Тренінги зі зниження стресу	19	50,0
		Коллективні зустрічі	25	65,8
		Відпочинок / відновлення	11	28,0
		Інше	0	0

Примітка. Сформовано автором на основі анкетування

Отримані результати свідчать, що соціально-психологічні методи

управління персоналом у Теробовлянському опорному закладі в цілому є ефективними. Основними чинниками ефективності виступають відкритість адміністрації школи до діалогу, підтримка інновацій, участь працівників у прийнятті управлінських рішень. Проте існує потреба у впровадженні системи превентивної психологічної допомоги, а також у посиленні внутрішньої мотивації працівників через розширення можливостей для професійного розвитку. Відтак, ефективне використання соціально-психологічних методів управління в опорному закладі освіти потребує високого рівня психологічної компетентності керівника, глибокого розуміння міжособистісних процесів і здатності адаптувати управлінські рішення до конкретних умов взаємодії.

Отже, соціально-психологічні методи управління є дієвим інструментом у забезпеченні ефективної діяльності досліджуваного педагогічного колективу. Результати діагностики підтверджують загалом позитивний вплив цих методів на міжособистісні стосунки, атмосферу довіри та загальну ефективність функціонування закладу. Разом з тим, впровадження соціально-психологічних методів управління на всіх рівнях управлінської діяльності сприяє формуванню високоефективного трудового колективу, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку досліджуваного закладу освіти.

РОЗДІЛ 3

ПОБУДОВА МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОПОРНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

3.1.. Впровадження інноваційних методів управління персоналом в досліджуваному опорному закладі освіти

У сучасних умовах розвитку освітньої системи одним із ключових напрямів удосконалення організаційної діяльності є впровадження інноваційних методів управління персоналом. Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті функціонування закладів загальної середньої освіти, зокрема таких, як Тереховлянський опорний заклад загальної середньої освіти I-III ступенів. Сучасна школа виконує не лише освітню, а й соціокультурну функцію, що потребує ефективного, гнучкого та інноваційного підходу до управління кадровим потенціалом. При цьому, ефективне управління персоналом вимагає впровадження інноваційних методів, що відповідають сучасним вимогам суспільного розвитку, зокрема у контексті реформування освітнього простору. Ці методи забезпечують розвиток комунікативних компетентностей, лідерських якостей і командної ефективності.

Інноваційні методи управління персоналом дозволяють підвищити ефективність освітнього процесу, сприяють професійному зростанню педагогічних працівників, активізують їхню мотивацію, формують культуру командної взаємодії та забезпечують стратегічний розвиток освітньої установи.

– У контексті функціонування досліджуваного опорного закладу освіти особливу роль відіграє особистий авторитет керівника. Його основою є сформована моральна культура, що включає три взаємопов'язані компоненти (рис.3.1):

– культуру моральної свідомості, яка визначається наявністю таких особистісних якостей, як чесність, порядність, справедливість, гуманність,

інтелігентність;

– культуру моральних почуттів, що відображає ставлення до оточення, суспільства та самого себе;

– культуру моральної поведінки, яка виявляється у практичному застосуванні етичних норм, правил поведінки та етикету в щоденній професійній діяльності.

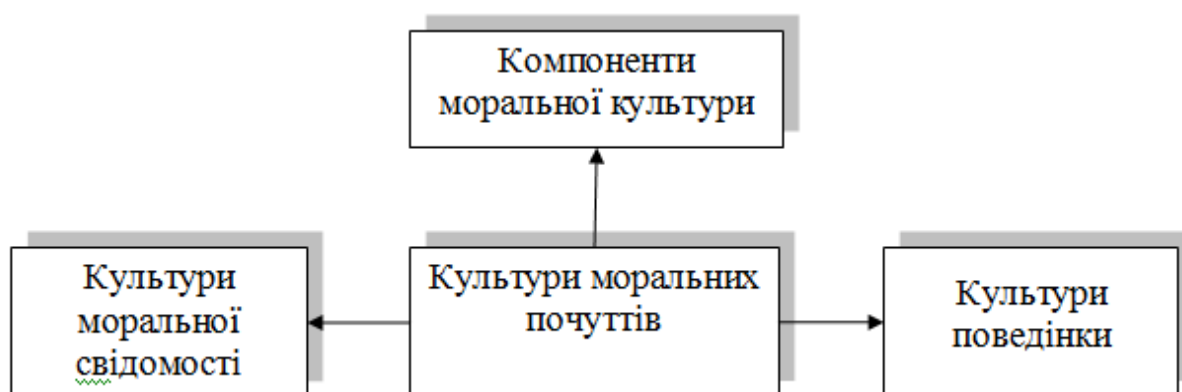


Рис. 3.1. Компоненти моральної культури керівника Тереховлянського опорного закладу загальної середньої освіти I-III ступенів |

Примітка. Сформовано автором самостійно

Моральні переконання керівника ґрунтуються на його етичних почуттях, мотиваційних настановах та цінностях, які виступають внутрішнім стимулом до відповідальної поведінки. Через моральний вплив керівник здійснює цілеспрямований вплив на професійну поведінку підлеглих, реалізуючи його шляхом використання низки методів управління (рис. 3.2).

До таких методів належать: моральне переконання, що сприяє формуванню етичних установок через засвоєння моральних знань; моральний приклад, який передбачає наслідування керівника в його поведінці та етичному виборі; етична консультація, що полягає у наданні рекомендацій з морально-етичних питань; етична експертиза, яка застосовується при врегулюванні конфліктів; рольова гра, як форма навчання, що дозволяє моделювати ситуації морального вибору; метод імідування, який полягає у позитивному підсиленні морально правильних вчинків та захисті принципової позиції співробітників.

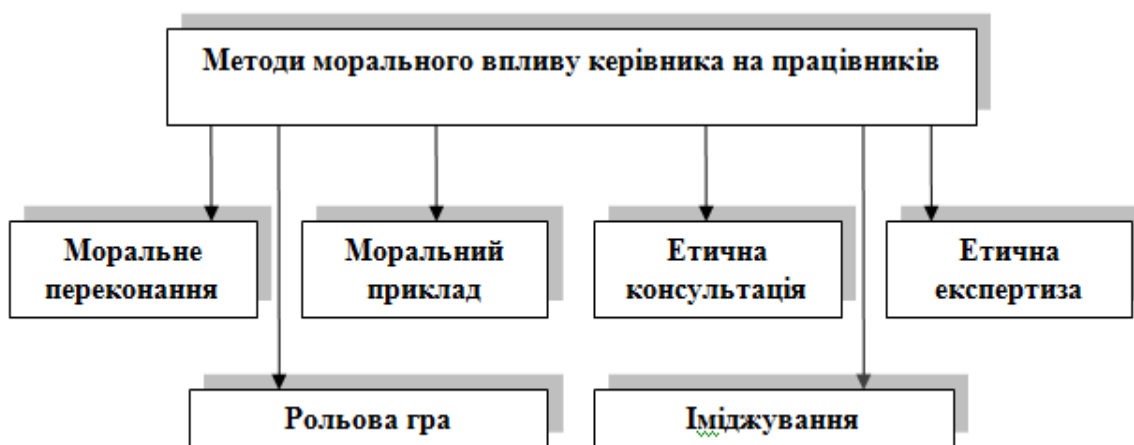


Рис. 3.2. Методи морального впливу керівника досліджуваного опорного закладу освіти на працівників

Примітка. Сформовано автором самостійно

Одним із ключових елементів управління персоналом у досліджуваному закладі освіти є забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, що сприяє виявленню творчого потенціалу працівників. Для цього доцільним є застосування методів, що підтримують командування та комунікацію, зокрема тимбілдінг. Тимбілдінг, спрямований на формування згуртованого колективу через спільне вирішення завдань, участь у тренінгах, квестах та інших формах неформального навчання. Такий підхід сприяє розвитку емоційного інтелекту та міжособистісної довіри. Разом з тим, до інноваційних методів, що сприяють розвитку лідерських якостей, належить ментворкінг - синтез менторства та нетворкінгу. Він дозволяє організовувати взаємодію між досвідченими працівниками й новачками, сприяючи передачі знань, формуванню професійної ідентичності та підтримці адаптації в колективі.

Важливою складовою системи управління персоналом виступає оцінювання діяльності працівників. У Тербовлянському опорному закладі доцільно використовувати комплексну систему оцінювання, а саме поєднання класичних та інноваційних методів зокрема: матричний метод, що базується на порівнянні фактичних якостей працівників із бажаними; метод еталону, що орієнтується на приклади найбільш ефективних працівників; цільовий метод, який дозволяє оцінити відповідність досягнутих результатів поставленим

цілям; метод оцінки рис, що враховує психологічні характеристики особистості; аналіз результатів діяльності колективу, що оцінює ефективність всієї організації; метод групової дискусії, орієнтований на визначення логіко-аналітичного мислення; метод рангового порядку, що дозволяє порівнювати працівників за конкретними критеріями. При цьому використання цих підходів дозволяє здійснити цілісну діагностику професійної діяльності персоналу з урахуванням індивідуальних та колективних досягнень.

З метою підвищення професійної компетентності персоналу досліджуваного навчального закладу ми пропонуємо застосовувати сучасні методи навчання, серед яких:

- тренінги, що моделюють реальні ситуації;
- коучинг, полягає в особистісно орієнтованій підтримці працівників, сприяє усвідомленню власних ресурсів та шляхів професійного саморозвитку.
- сторітеллінг, як форма ознайомлення нових працівників із організаційною культурою;
- екшн-навчання, спрямоване на вирішення практичних завдань;
- майстер-класи, де фахівці демонструють приклади ефективної практики;
- кейс-метод, що розвиває навички аналітичного мислення на основі реальних ситуацій.

Доцільними також є використання в досліджуваному закладі освіти методи оцінювання ефективності діяльності персоналу, зокрема цільове оцінювання, аналіз досягнень, SWOT-аналіз та групові дискусії, які забезпечують зворотний зв'язок і слугують підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо підвищення кваліфікації, мотивації або ротації кадрів. Водночас, доцільно використовувати форсайт-методи, що впроваджуються з метою стратегічного кадрового планування. Вони дозволяють виявити довгострокові потреби закладу в кадрах, передбачити професійні траєкторії працівників та розробити «дорожні карти» розвитку персоналу.

Інноваційність у підходах до управління персоналом у досліджуваній

школі виявляється також у впровадженні соціально-психологічної підтримки працівників через тренінги із профілактики професійного вигорання, формування позитивного мікроклімату та вирішення конфліктних ситуацій.

Зазначимо, що у контексті трансформаційних процесів, які нині відбуваються в освітній галузі, особливої актуальності набуває впровадження інноваційних інструментів управління персоналом. Одним із таких сучасних підходів є використання форсайт-методів, які дозволяють не лише прогнозувати необхідну кількість працівників та визначати можливості їхньої ротації, а й оцінювати якість кадрового потенціалу за такими параметрами, як рівень освіти, володіння іноземними мовами, наявність управлінських компетентностей, здатність до інноваційного мислення тощо.

Застосування форсайту в системі управління персоналом передбачає залучення до процесу ключових стейкхолдерів змін - адміністрації, педагогічного складу, експертів галузі - та синтез різноманітних джерел інформації для формування стратегічного бачення майбутнього розвитку кадрового потенціалу.

«Форсайтінг у системі управління персоналом передбачає не лише кількісне прогнозування потреб у кадрах і визначення можливостей їхньої ротації, але й оцінку якісного складу персоналу – з урахуванням рівня освіти, володіння іноземними мовами, готовності до інноваційної діяльності, гнучкості мислення тощо» [10]. Це дозволяє своєчасно виявити дефіцит ключових компетенцій та розробити заходи для його усунення.

«Форсайтінг вже активно використовується в країнах ЄС та ОЕСР для формування стратегій соціально-економічного, науково-технічного та освітнього розвитку» [35]. На сьогодні форсайтінг широко застосовується в багатьох країнах для формування стратегій у соціально-економічній, науковій, технічній та освітній сферах. Доцільним є його використання і в закладах загальної середньої освіти України, зокрема в опорному закладі Тереховлянської ЗОШ I-III ступенів, для розробки довгострокової стратегії розвитку персоналу.

Форсайт-дослідження орієнтовані на створення варіативних моделей майбутнього, що базуються на експертних оцінках, які враховують комплекс зовнішніх і внутрішніх чинників. Методологія форсайтингу охоплює як традиційні, так і сучасні інноваційні інструменти прогнозування. Відтак, доцільним буде використання в досліджуваному закладі освіти методів форсайтингу наведених на рисунку 3.3.

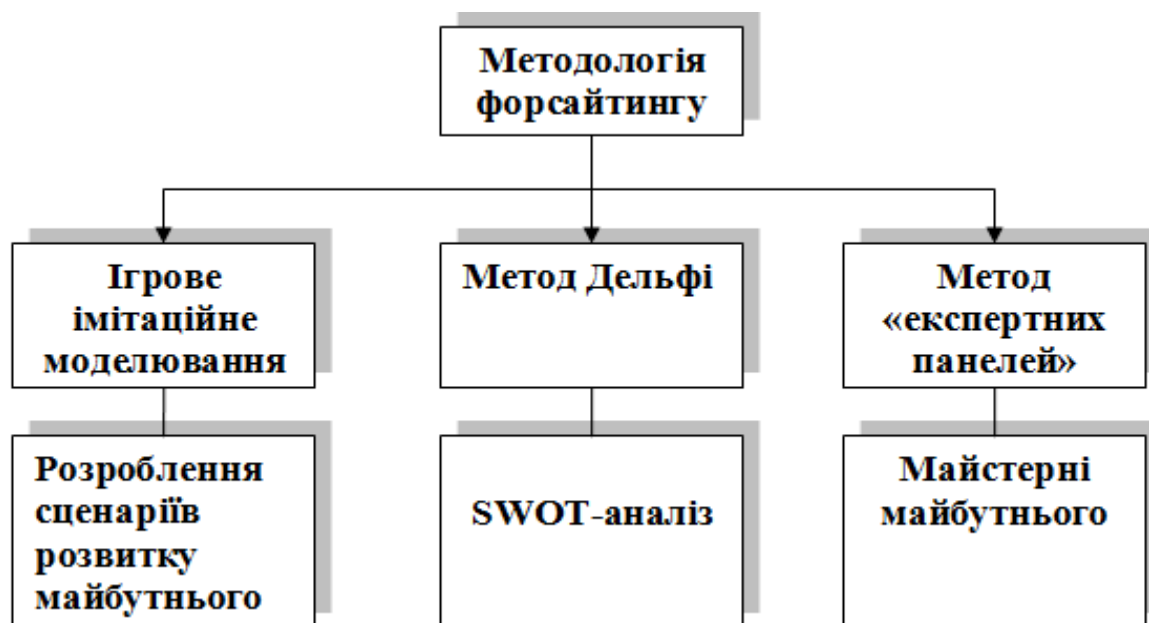


Рис. 3.3. Методологія форсайтингу в системі управління персоналом в Тереховлянському опорному закладі освіти

Примітка. Складено автором

Метод ігрового імітаційного моделювання - полягає у створенні рольової ситуації, що імітує потенційні виклики майбутнього та дозволяє учасникам приймати управлінські рішення на основі симуляції поведінкових сценаріїв. Разом з тим, метод Дельфі - передбачає багатоетапне опитування експертів із подальшим узагальненням результатів і формуванням консенсусної думки щодо майбутніх потреб закладу в кадрових, інфраструктурних чи організаційних змінах.

Для методу експертних панелей характерним є те, що групи фахівців протягом визначеного часу працюють із даними, прогнозами та аналітичними матеріалами з метою окреслення ймовірних сценаріїв розвитку освітньої

установи. При цьому, сценарний метод - дозволяє розробити альтернативні сценарії розвитку кадрового потенціалу залежно від змін зовнішнього середовища, політики держави або тенденцій освітнього ринку.

SWOT-аналіз - спрямований на виявлення сильних і слабких сторін кадрової системи, а також можливостей і загроз, які впливають на її функціонування. Разом з тим, метод «майстерні майбутнього» - інтерактивна форма колективного стратегічного планування, що реалізується у форматі конференцій, семінарів або форумів із залученням педагогів, управлінців та представників громади.

Застосування вищезазначених методів дозволяє сформувати науково обґрунтовані «дорожні карти» - стратегічні документи, які відображають потенційні траєкторії розвитку кадрового потенціалу, визначають пріоритети кадрової політики, потреби у підвищенні кваліфікації, а також описують очікувані результати та ключові індикатори успішності.

Зазначимо, що формування дорожніх карт у межах форсайт-підходу має продуктивний характер: результатом є підвищення ефективності надання освітніх послуг, адаптація персоналу до змін та забезпечення гнучкості управлінських рішень. Такий підхід дозволяє прискорити реалізацію важливих кадрових змін, розвивати внутрішній потенціал освітнього закладу та забезпечувати його адаптивність до викликів інформаційного суспільства.

У межах управління персоналом досліджуваної школи доцільно реалізовувати форсайт-дослідження за такими послідовними етапами:

- визначення мети прогнозування;
- формулювання ключових змін і потреб школи;
- вибір та адаптація відповідних форсайт-методів;
- розробка сценаріїв і дорожніх карт розвитку персоналу;
- моніторинг та коригування стратегії відповідно до змін середовища.

Отже, форсайтінг як інноваційна управлінська технологія забезпечує системне передбачення змін у кадровій сфері та створює передумови для стратегічного розвитку персоналу. Застосування цього підходу в управлінні

персоналом досліджуваного закладу освіти дозволяє не лише підвищити ефективність функціонування школи, а й забезпечити її стійкий розвиток у динамічному соціальному середовищі.

Таким чином, впровадження інноваційних методів управління персоналом у досліджуваному опорному закладі сприяє побудові ефективної системи внутрішньої взаємодії, розвитку кадрового потенціалу та досягненню стратегічних цілей освітнього закладу. Такий підхід відповідає вимогам Нової української школи та є запорукою формування спроможної, адаптивної та професійно орієнтованої команди.

□

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Удосконалення методів управління персоналом» дало змогу зробити низку теоретичних узагальнень, практичних висновків і сформуванати відповідні рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової політики в освітній сфері.

1. Теоретичний аналіз засад управління персоналом засвідчив, що це є цілеспрямованою діяльністю керівного складу організації щодо формування концептуальних підходів, стратегій та механізмів реалізації кадрової політики. Основними завданнями управління персоналом є: підвищення ефективності використання людських ресурсів, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення сприятливих умов праці, стимулювання працівників до досягнення організаційних цілей. Відтак, управління персоналом є складним управлінським процесом, який вимагає від керівників не лише знання функціональних обов'язків, а й володіння сучасними методами управління людьми. Рівень ефективності організації прямо залежить від правильного вибору та застосування таких методів.

2. Методи управління персоналом можна розглядати як інструменти впливу на трудову поведінку працівників з метою координації їх дій для досягнення цілей організації. Вони класифікуються за етапами управлінської діяльності (планування, прийняття рішень, організація, контроль) і за характером впливу (економічні, адміністративні, правові, соціально-психологічні). Особливістю управління персоналом є необхідність регламентації трудових відносин, що охоплює прийом, переміщення, звільнення працівників, організацію оплати праці, підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності. Усі ці процеси мають здійснюватися на підставі поєднання нормативно-правових, економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів впливу.

3. Аналіз практики управління персоналом у досліджуваній школі підтверджує, що ефективність діяльності закладу значною мірою залежить від правильно підібраних управлінських інструментів. Координувана праця

колективу, спрямована на досягнення спільної мети, значною мірою забезпечується через адекватне застосування методів управління. Досліджуваний заклад освіти здійснює свою діяльність у межах реалізації завдань повної загальної середньої освіти, спрямованої на всебічний розвиток особистості, формування її громадянської, соціальної та освітньої компетентності. Кількісний аналіз кадрового складу засвідчив, що станом на 01 січня 2025 року у закладі працювало 86 осіб педагогічного персоналу.

4. Досліджено, що у закладі застосовуються три основні групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи забезпечують нормативно-розпорядчий вплив, економічні – регулюють матеріальні стимули працівників, а соціально-психологічні сприяють формуванню сприятливого мікроклімату, згуртованості колективу та розвитку неформальних відносин.

5. В управлінні персоналом опорного закладу особливе значення має моральний авторитет керівника, який реалізується через методи морального впливу: переконання, особистого прикладу, етичної консультації, рольових ігор, іміджування тощо. Вони сприяють формуванню довіри, мотивації і моральної відповідальності працівників.

6. Ефективному функціонуванню навчального закладу сприяє впровадження інноваційних методів командоутворення, таких як тімбілдінг і ментворкінг. Вони дозволяють посилити командну взаємодію, виявити лідерський потенціал працівників, забезпечити емоційний комфорт у колективі та налагодити професійну комунікацію.

7. З метою розвитку компетентностей працівників доцільно впроваджувати сучасні форми навчання: тренінги, коучинг, сторітеллінг, екшн-навчання, майстер-класи, кейс-методи. Використання цих форм сприятиме розвитку практичних навичок, аналітичного мислення, адаптації до змін та зростання професійного рівня персоналу досліджуваної школи.

8. В умовах динамічного розвитку освіти доцільним є застосування форсайт-технологій як інструменту стратегічного управління персоналом.

Форсайтінг дозволяє прогнозувати кадрові потреби, розробляти альтернативні сценарії майбутнього розвитку, визначати вектори реформування персоналу та формувати дорожні карти кадрового розвитку. Це забезпечить високий рівень адаптивності організації до зовнішніх змін, підвищить стратегічну обґрунтованість управлінських рішень.