

УДК 005.95/96:37:355

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.7>

Ручкіна Маріанна Миколаївна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри освітнього менеджменту та публічного управління

Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»

ORCID ID: 0000-0002-7170-4078

Гжибовська Тетяна Степанівна,

кандидат політичних наук,

викладач кафедри освітнього менеджменту та публічного управління

Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»

ORCID ID: 0000-0002-8070-5179

СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСОБЛИВОГО ПЕРІОДУ

MODERN ASPECTS OF STAFF MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION UNDER THE CONDITIONS OF A SPECIAL PERIOD

У статті наведено сучасні аспекти управління персоналом закладу освіти в умовах особливого періоду. Управління персоналом є одним із головних напрямів в будь-якій організації, оскільки результативність та досягнення цілей організації залежать від злагодженості та відповідальності персоналу. На сьогодні існує багато технологій роботи з персоналом, які різняться за напрямом впливу, витратами часу, тривалості та ефективності впливу. Проте варто зазначити, що сучасні методи управління персоналом ґрунтуються на тому, що кожен працівник є людиною, яка має свої особисті соціальні, психологічні та фізіологічні особливості. І саме ці особливості впливатимуть на результативність роботи та соціально-психологічний клімат в організації, що має значний вплив на ефективність роботи персоналу в умовах особливого періоду. Метою дослідження є узагальнення та систематизація методів управління персоналом закладів освіти та інтерпретація результатів дослідження сучасних аспектів управління персоналом у закладах освіти в умовах особливого періоду.

Узагальнено та систематизовано підходи до класифікації методів управління персоналом. Схарактеризовано інноваційні персонал-технології, серед яких: залучення персоналу, оцінка діяльності, якісний розвиток, стимулювання, формування ефективної поведінки. Визначено методи, які найчастіше використовують для оцінки діяльності персоналу в закладі освіти, а саме: рейтинг, експертна оцінка, оцінка якостей працівника, метод ділової характеристики, тестування, метод біографічного опису, метод обговорення. Інноваційними методами управління персоналом в закладах освіти є: метод кар'єрограми, сесія питань, коучинг, метод інверсії, E-learning тощо.

Проблемами, що постали перед керівниками закладів освіти в особливий період визначено такі: міграція учасників освітнього процесу; організація освітнього процесу дистанційно в особливий період; психологічний клімат у колективі педагогічних працівників та дітей; підготовка освітнього середовища закладів освіти до змішаного навчання; облаштування сховища у закладах освіти; організація навчання у кілька змін; масове звільнення педагогічних працівників; зниження мотивації у персоналу; тривожність батьків за дітей під час перебування у закладах освіти.

Ключові слова: управління персоналом, заклад освіти, особливий період, методи управління персоналом, принципи управління, чинники, персонал-технології.

The article presents modern aspects of personnel management of an educational institution in the conditions of a special period. Personnel management is one of the main directions in any organization, because the effectiveness and achievement of the organization's goals depend on the coordination and responsibility of the personnel. Today, there are many technologies for working with personnel, which differ in the direction of influence, time spent, duration and effectiveness of influence. However, it is worth noting that modern methods of personnel management are based on the fact that each employee is a person who has his own personal social, psychological and physiological characteristics. And it is these features that will affect work performance and the socio-psychological climate in the organization, which has a significant impact on the effectiveness of staff work in the conditions of a special period. The purpose of the research is to generalize and systematize the methods of personnel management of educational institutions and interpret the results of research into modern aspects of personnel management in educational institutions in the conditions of a special period.

Approaches to the classification of personnel management methods are summarized and systematized. Innovative personnel technologies are characterized, including: personnel involvement, performance evaluation, quality development, stimulation, formation of effective behavior. The methods that are most often used to evaluate the activity of personnel in an educational institution are defined, namely: rating, expert evaluation, evaluation of employee qualities, the method of business characteristics, testing, the method of biographical description, the method of discussion. Innovative methods of personnel management in educational institutions are: career chart method, question session, coaching, inversion method, E-learning, etc.

The problems faced by the heads of educational institutions during the special period are as follows: migration of participants in the educational process; organization of the educational process remotely in a special period; psychological climate in the team of teaching staff and children; preparation of the educational environment of educational institutions for mixed learning; arrangement of storage in educational institutions; organization of training in several shifts; mass dismissal of teaching staff; decrease in staff motivation; anxiety of parents for children during their stay in educational institutions.

Key words: *personnel management, educational institution, special period, personnel management methods, management principles, factors, personnel-technologies.*

Вступ. Функціонування, розвиток та конкурентоспроможність будь-якої організації залежать від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище є одним із ключовим чинників розвитку і конкурентоспроможності організації, оскільки від управління персоналом, мотивування і стимулювання кадрового потенціалу залежатимуть не лише надання якісних послуг, а і якість самих послуг. Управління персоналом в умовах особливого періоду вимагає від керівників готовності до управління в умовах невизначеності, що зумовлює домінування таких професійних якостей, як: стресостійкість, толерантність, мобільність, адаптивність, асертивність, аналітичність та прогнозування.

Зауважимо, що внутрішнє середовище може бути і джерелом проблем в організації. Саме усі зміни, що відбуваються ззовні та всередині організації вимагають від керівника правильно реагувати та робити певні акценти на тих чи інших методах, принципах, підходах управління персоналом, враховуючи специфіку організації та обставини.

Управління персоналом у закладі освіти має свою специфіку, яка передбачає не лише організацію освітнього процесу на високому рівні, але і його забезпечення, зокрема створення комфортного освітнього середовища та психологічної атмосфери у закладі. Керівник закладу освіти повинен створювати комфортні умови для роботи колективу, застосовуючи та поєднуючи різні методи управління персоналом.

На сьогодні в науці та практиці управління закладом освіти існують різноманітні методи та моделі управління персоналом, водночас вони не є універсальними, оскільки не завжди забезпечують комплексність впливу на якість освіти, не враховують низки чинників, які щоденно виникають у колективі під час особливого періоду.

Управління колективом, різновиди методів управління персоналом, функції, принципи, алгоритми розглядаються у працях вітчизняних

та зарубіжних учених, серед яких: О. Крушельницька, М. Іванова, Н. Рудь, І. Шубала, О. Потьомкіна, О. Серета, О. Шубалій, Н. Сторова, О. Пожар, С. Зеленський, О. Лизунова, Я. Іщенко, Г. Кондрашова, А. Устіловська, А. Холодницька, І. Яковенко, О. Петряєв, В. Брич, М. Виноградський, В. Нечаєв, Л. Балабанова, О. Сардак, Т. Погорелова, Л. Позднякова, А. Троян, І. Романець, Н. Стеценко та ін.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає в узагальненні та систематизації методів управління персоналом закладів освіти та інтерпретації результатів дослідження сучасних аспектів управління персоналом у закладах освіти в умовах особливого періоду.

Для досягнення мети вважаємо за доцільне розв'язання таких завдань:

- 1) узагальнити та систематизувати підходи до класифікації методів управління персоналом;
- 2) інтерпретувати результати опитування щодо використання методів, принципів управління персоналом у закладі освіти; визначення чинників, які впливають на управління персоналом в умовах особливого періоду;
- 3) визначення чинників, які впливають на управління персоналом в умовах особливого періоду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз науково-методичної літератури дає можливість зазначити, що управління персоналом розглядають, як: спосіб впливу на колектив або окремого співробітника з метою досягнення поставленої цілі, координації його діяльності у процесі діяльності організації; сукупність різноманітних методів і прийомів, що використовуються для активізації ініціативи і творчого потенціалу співробітників з метою досягнення поставлених цілей організації та власних потреб [1, с. 17; 2].

Науковці (О. Крушельницька, Н. Рудь, І. Шубала, О. Потьомкіна, О. Серета, О. Шубалій та ін.) зазначають, що метою методів управління є забезпечення гармонії, органічного поєднання

інтересів (індивідуальні, колективні, громадські) задля створення високої ефективності праці співробітників, узгодженості їх дій та максимальної активізації персоналу на досягнення поставлених цілей організації [2; 1].

Так, управління персоналом ми розглядаємо як сукупність принципів, методів і процедур впливу організації на своїх співробітників із метою максимального використання їх трудового потенціалу.

У наукових джерелах окрім традиційних методів (економічні, соціально-психологічні, адміністративні) управління персоналом є класифікація методів за ознаками, а саме: за характером етапів управлінської діяльності (підготовка, ухвалення, організація, контроль виконання управлінських рішень); за характером етапів здійснення впливу на виконавців (економічні, організаційно-розпорядчі, правові, соціально-психологічні); за характером впливу на виконавців (прямого впливу, непрямого впливу); за характером застосування (загальні, спеціальні); за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці (стимулювання, інформування, переконання, адміністративний примус) [3, с. 80].

Деякі учені (М. Іванова, Н. Єгорова) методи управління персоналом визначають саме для виробничих організацій та визначають: системний аналіз, метод декомпозиції, метод послідовної підстановки, динамічний метод, метод структуризації цілей, експертно-аналітичний метод, нормативний метод, параметричний метод, метод функціонально-вартісного аналізу, метод головних компонентів, балансовий метод, метод порівнянь, досвідчений метод, метод аналогій, метод творчих нарад, метод колективного блокнота, морфологічний аналіз, метод контрольних питань [4, с. 85].

Враховуючи сучасні тенденції та зміни в управлінській діяльності, науковці вважають за необхідне визначити інноваційні методи управління персоналом. На думку О. Лизунової, Я. Іщенко, Г. Кондрашової, А. Холодницької, І. Яковенка, О. Петряєва, сучасний керівник будь-якої організації окрім традиційних методів управління персоналом має використовувати такі інноваційні: підбір персоналу, оцінка діяльності, навчання персоналу, система винагород, управління кар'єрою [5; 6; 7]. Дещо іншу класифікацію інноваційних методів управління персоналом пропонують А. Касич, О. Бурба, які до запропонованих п'яти методів додають методи формування ефективної поведінки персоналу.

О. Лизунова, Я. Іщенко, Г. Кондрашова, А. Устїловська інноваційні методи управління персоналом об'єднують у персонал-технології і визна-

чають такі: залучення персоналу (аутсорсинг, аутстафінг, лізінг персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скрининг), оцінка діяльності (автоматизація інформаційної системи управління персоналом, системи таємного контролю працівника), якісний розвиток (реінженерінг, розробка та застосування кар'єраграм, тренінги, коучинг, самонавчання, E-learning, кейс-стаді), стимулювання (внутрішній маркетинг, застосування преміального фонду, що стимулює такі якості персоналу, як креативність та інноваційність), формування ефективної поведінки (альтер-его, сесія питань, символ, виклик, метод Scamper, метод провокацій, рефреймінг, метод інверсії та ін.) [6; 8].

Отже, різновиди методів є загальними для інноваційних методів управління персоналом та персонал-технологій. Запропонована класифікація персонал-технологій є універсальною і кожна організація буде обирати для себе саме ті, які будуть найбільш ефективними саме для неї, враховуючи власну специфіку та формування корпоративної культури.

У науковій літературі інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами розглядають з двох точок зору, а саме: нові методи управління людськими ресурсами, які підвищують ефективність організації (на практиці – інноваційні технології в управлінні людськими ресурсами) та традиційні технології (спрямовані на впровадження інновацій в кадрову діяльність організації). Загалом, використання інновацій у сфері управління персоналом пов'язане з вирішенням таких завдань: підвищення продуктивності праці; ефективний розвиток людських ресурсів; покращення взаємовідносин та створення творчого середовища; покращення якості трудового життя; стимулювання творчих ідей; звільнення менеджерів від рутинної роботи та ефективне використання навичок і компетенцій працівників; підвищення відкритості та адаптивності працівників до інновацій; лояльність та згуртованість колективу; збалансування інтересів компанії та працівників [9].

О. Пожар та С. Зеленський наголошують на важливості використання ключових функцій в управлінні персоналом окрім традиційних (загальні, специфічні) функцій. Ключові функції передбачають: залучення та відбір персоналу; мотивація персоналу; покращення системи оплати праці; створення умов для навчання та підвищення кваліфікації; управління якістю діяльності персоналу; удосконалення методів оцінки персоналу; налагодження морально-психологічного клімату колективу; створення умов для кар'єри співробітників; участь у розробці стратегії [10].

Слід зазначити, що в умовах особливого періоду перед керівниками будь-яких організацій виникло багато труднощів та викликів до яких жоден із керівників не був готовий. Серед труднощів можна визначити такі: масова міграція населення, внутрішнє переміщення населення, евакуація підприємств, військова мобілізація, логістичні складнощі, психологічний стан персоналу організацій, безпека працівників, навантаження працівників, які залишилися працювати, емоційний стан та ментальне здоров'я персоналу, зниження мотивації тощо.

Ґрунтуючись на труднощах та викликах, що постали перед керівниками організацій, М. Деркач та О. Мізіна виокремили інструменти управління персоналом в умовах війни. До таких інструментів віднесено: безпекові (розробка плану дій персоналу у різних ситуаціях, створення безпечних просторів, евакуація родин співробітників), соціально-психологічні (надання психологічної та гуманітарної підтримки, чіткий розподіл обов'язків), організаційно-адміністративні (впровадження дистанційної роботи, регулярні наради, надання безстрокових відпусток), економічні заходи (перехід з фактичної до фіксованої зарплати, введення премій за добровільну роботу під час тривоги, робітникам, які працюють замість відсутніх працівників тощо). На думку учених, економічні заходи суперечать чинному трудовому законодавству, однак вони наголошують, що організаціям слід переходити на ситуативне авторитарне управління, зосереджуючись на турботі за персоналом та їх родинами [11]. На нашу думку, слід звернути увагу на доцільність добровільної роботи під час тривоги, оскільки це у першу чергу є небезпечним.

Виявлення думки педагогічних працівників закладів освіти щодо управління персоналом відбувалося за допомогою анкетування. Завданнями дослідження були такі: виявити різновиди використання методів та принципів управління персоналом в закладах освіти; визначити чинники, які впливають на позитивний/негативний результат управління персоналом; визначити проблеми, які постали перед керівниками закладів освіти в особливий період.

За результатами анкетування виявлено, що принципами, які найчастіше використовують у закладах освіти є такі: контроль виконання рішень (96,2%); принцип плановості (77,7%); принцип лінійного, функціонального і цільового управління (70,37%); поєднання єдиноначальності і колегіальності (55,5%); відбору, підбору і розстановки кадрів (31,4%); централізації і децентраліза-

ції (20,3%); демократичного централізму (14,8%); науковості (9,25%); єдності розпорядництва (5,55%). Отже, із отриманих результатів бачимо, що найвищі показники пов'язані саме з функціями управління (контролю, планування) і структурою управління. Низькі результати за принципом відбору, підбору і розстановки кадрів, на нашу думку, пов'язані з тим, що останнім часом усі заклади освіти мають велику потребу у фахівцях і відповідно не мають можливості здійснювати певний конкурсний відбір через відсутність претендентів на посаду.

Серед методів управління персоналом за характером здійснення впливу на виконавців перевагу надали організаційно-розпорядчим методам (31,4%), соціально-психологічним (25,09%), правовим (24,07%), економічним (18,5%).

За характером впливу на трудову поведінку більшість (90,7%) зазначили метод інформування, 62,9% наголосили на методі стимулювання, 35,1% зазначили метод переконання і 14,8% – метод адміністративного примусу. Такі результати засвідчують, що керівництво закладів освіти своєчасно розповсюджує інформацію серед працівників свого закладу, переконуючи та стимулюючи працівників. Водночас має місце і метод адміністративного примусу, що безпосередньо пов'язано із знаходженням персоналу у сховищі під час повітряних тривог.

Слід зазначити, що серед методів, які найчастіше використовують для оцінки діяльності персоналу в закладі освіти виявлено такі: рейтинг (22,2%), експертна оцінка (20,3%), оцінка якостей працівника (18,5%); метод ділової характеристики (12,9%), тестування (11,1%), метод біографічного опису (9,25%), метод обговорення (5,55%). Зауважимо, що також респондентами зазначено, що у закладах використовують різні методи оцінки діяльності персоналу і це залежить від виду дослідження або часу його здійснення.

Чинниками, що найбільше впливають на задоволеність роботою персоналу закладу освіти визначено такі: комфортна психологічна атмосфера у колективі (87%), організація корпоративного навчання та майстер-класів (83,7%); партнерські взаємовідносини з керівництвом (51,8%); складність роботи (44,4%); підтримка та допомога керівництва (38,8%); заробітна платня (100%); безпечна робота (без тривоги) (100%); можливість отримання звань та категорій (41,1%); застосування інновацій у професійній діяльності (18,5%).

Серед проблем, що постали перед керівниками закладів освіти були такі: міграція учасників освітнього процесу; організація освітнього про-

цесу дистанційно в особливий період; психологічний клімат у колективі педагогічних працівників та дітей; підготовка освітнього середовища закладів освіти до змішаного навчання; облаштування сховища у закладах освіти; організація навчання у кілька змін; масове звільнення педагогічних працівників; зниження мотивації у персоналу; тривожність батьків за дітей під час перебування у закладах освіти тощо. Також керівниками було зазначено, що значно збільшилася необхідність функції мотивування та стимулювання в особливий період, оскільки погіршувався психологічний клімат у колективі. Значна увага також надається своєчасному ухваленню рішень.

Висновки. Отже, інноваційні методи управління персоналом дозволяють здійснювати безперервний процес впливу керівництва організації на інтереси, поведінку й діяльність працівників. Методи і принципи управління персоналом слід комбінувати залежно від мети, ситуацій та чинників. Система управління персоналом під час особливого періоду буде ефективнішою за умови

створення безпечного середовища та психологічної підтримки колективу.

За результатами опитування ідентифіковано такі інноваційні методи управління персоналом в закладах освіти: метод кар'єрограми, сесія питань, коучинг, метод інверсії, E-learning тощо.

Для удосконалення процесу управління персоналом у закладах освіти в особливий період рекомендуємо: організувати корпоративне навчання з психологічної підтримки, професійного, емоційного вигорання колективу в умовах особливого періоду; провести анонімне опитування персоналу закладу освіти з питань удосконалення методів управління персоналом; провести у закладі освіти мозковий штурм на тему «Мотивація та стимулювання персоналу до удосконалення результативності професійної діяльності» та затвердити систему заохочень персоналу. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці заходів щодо підтримки доброзичливих взаємовідносин у колективі в особливий період.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
3. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
4. Іванова М. І., Єгорова Н. О. Використання сучасних методів управління персоналом на виробничих підприємствах. *Економічний вісник НГУ*, 2011. №3. С. 82–91.
5. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матер. Міжнарод. наук.-практ. конференції (20 березня 2020 року Велико-Тирново, Болгарія)*. ACCESS PRESS, 2020. С. 257–262. URL : https://ndipz.ir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_37.pdf
6. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Електронне фахове видання Мукачівського національного університету: Економіка та суспільство*. Мукачево, 2018. №14 С. 448–456.
7. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. Вип. 1, 2015. С. 61–64.
8. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. №4, 2019. С. 100–108.
9. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. №1(33), 2019. С. 33–42. URL : <https://cutt.ly/dMhBAEu>
10. Пожар О. М., Зеленський С. В. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.
11. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни : збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (Луцьк, 20–21 жовтня 2022 р.). Луцьк, Донецький національний технічний університет, 2022. С. 209–211.