

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту
імені Олега Балацького
Кафедра управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА МЕНЕДЖМЕНТУ

на тему

Управління персоналом у навчальному закладі
(на прикладі відокремленого структурного підрозділу
«Сумський фаховий коледж Сумського національного аграрного університету»)

студентки 4-го курсу гр. М-71 спеціальності 073
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Гриценко Каріна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

кандидат

економічних наук,
доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Валенкевич Л.П.

(прізвище, ініціали керівника)

Нормоконтроль:

(прізвище, ініціали керівника)

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні основи дослідження системи управління персоналом учбового закладу на прикладі діяльності відокремленого структурного підрозділу «Сумський фахового коледжу Сумського національного аграрного університету» .

На основі використання наукових літературних та періодичних видань було сформульовано поняття системи управління персоналом, розглянуто її наукові та практичні аспекти. Визначено сутність та поняття кадрового менеджменту як системи управління людським потенціалом.

Проведено організаційно – економічну характеристику відокремленого структурного підрозділу «Сумський фаховий коледж Сумського національного аграрного університету» та досліджено систему управління персоналом в Коледжі СНАУ.

Визначено основні шляхи покращення функціонування системи управління персоналом на основі удосконалення нематеріальних форм стимулювання праці в Коледжі СНАУ.

РЕФЕРАТ

Робота складеться із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, якій містить 55 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 45 сторінок, 6 таблиць, список використаних джерел 3 сторінки.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом установи, яка функціонує у сфері надання освітніх послуг.

Предметом дослідження є визначення особливостей механізму управління персоналом освітньої установи та організація трудових відносин в Коледжі СНАУ.

Метою написання роботи за обраною темою є вивчення концептуальних основ і технологій управління персоналом в освітніх закладах в умовах розвитку ринкових відносин.

Відповідно до поставленої мети було окреслено наступне коло завдань:

- визначення поняття системи управління персоналом ;
- з'ясування сутності та поняття кадрового менеджменту як елементу в системі управління людським потенціалом;
- дослідження функціонування системи управління персоналом у відокремленому структурному підрозділі «Сумський фаховий коледж Сумського національного аграрного університету» ;
- напрацювання основних шляхів покращення функціонування системи управління персоналом на основі удосконалення нематеріальних форм стимулювання праці в Коледжі СНАУ.

Ключові слова: ОСВІТНІ ПОСЛУГИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРИ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ, ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УЧБОВОГО ЗАКЛАДУ.....	7
1.1 Поняття системи управління персоналом : наукові та практичні аспекти.....	7
1.2 Сутність та поняття кадрового менеджменту як системи управління людським потенціалом.....	9
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІДОКРЕМЛЕНОМУ СТРУКТУРНОМУ ПІДРОЗДІЛІ «СУМСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ СУМСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ».....	24
2.1 Організаційно – економічна характеристика «Сумський фаховий коледж Сумського національного аграрного університету».....	24
2.2 Аналітичне дослідження визначення ефективності системи управління персоналом в Коледжі.....	30
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ	35
3.1 Основні шляхи покращення функціонування системи управління персоналом на основі удосконалення нематеріальних форм стимулювання праці в Коледжі СНАУ.....	35
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	43

ВСТУП

В сучасних умовах виробничої та комерційної діяльності, а також організації функціонування сфери надання освітніх послуг, важливе значення має раціональне використання людських ресурсів в установах та організаціях всіх форм власності.

Процес організації освітньої діяльності показав, що рішення важливих проблем інноваційного економічного і соціального розвитку країни неможливе без організації принципово нових ринкових відносин як у виробничій сфері так і у сфері надання освітніх послуг, без удосконалення методів керівництва, зміни стилю господарювання, психології і мислення керівників, розширення та поглиблення демократії, подальшого поліпшення дисципліни, підвищення відповідальності персоналу на всіх щаблях здійснення трудової діяльності.

Змінюється і ставлення до персоналу установ та організацій, а соціальна спрямованість економічної політики держави повертає її обличчям до людини як фактора активізації економічного зростання.

Управління персоналом являє собою сукупність різних способів управлінського впливу на організацію та умови діяльності працівників, формування їх навичок, що забезпечують максимальне використання трудового потенціалу працівників в інтересах підприємства.

Управління персоналом являє собою цілеспрямований вплив на людську складову організації, яка орієнтується на встановлення відповідності між цілями організації і можливостями співробітників.

Менеджмент персоналу базується на узагальненому уявленні про місце людини в організації.

Одним з елементів управлінської діяльності є кадровий менеджмент, який визначає місце людини в організації. Саме поняття «управління» є неоднозначним. Його можна трактувати з точки зору управління персоналом, управління людськими ресурсами або просто людиною. На перший погляд може здатися, що відмінностей між термінами немає, але для теорії управління ці поняття принципово різні.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом установи, яка функціонує у сфері надання освітніх послуг.

Предметом дослідження є визначення особливостей механізму управління персоналом освітньої установи та організація трудових відносин в Коледжі СНАУ.

Метою написання роботи за обраною темою є вивчення концептуальних основ і технологій управління персоналом в освітніх закладах в умовах розвитку ринкових відносин.

Відповідно до поставленої мети було окреслено наступне коло завдань:

- визначення поняття системи управління персоналом ;
- з'ясування сутності та поняття кадрового менеджменту як елементу в системі управління людським потенціалом;
- дослідження функціонування системи управління персоналом у відокремленому структурному підрозділі «Сумський фаховий коледж Сумського національного аграрного університету» ;
- напрацювання основних шляхів покращення функціонування системи управління персоналом на основі удосконалення нематеріальних форм стимулювання праці в Коледжі СНАУ.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УЧБОВОГО ЗАКЛАДУ

1.1 Поняття системи управління персоналом : наукові та практичні аспекти

В організаціях, установах та на підприємствах всі аспекти діяльності розподілені між відповідними підрозділами, в яких працюють люди, а люди – це сфера відповідальності підрозділу по управління персоналом. Задача цього підрозділу – підбір необхідних кадрів, навчання персоналу і мотивація кожного співробітника до найбільш повного використання своїх здібностей заради досягнення цілей організації. Менеджери по персоналу повинні навчити працівників вирішувати проблеми, самостійно мислити, справлятися з різними ситуаціями. В даний час співробітники не тільки хочуть використовувати свої навички для виконання поставлених перед ними завдань, а й прагнуть до постійного зростання, хочуть вчитися, розвивати свої здібності [11].

Успішні організації змінюють уявлення про менеджмент. Перед кожним окремо взятим працівником тепер стоять завдання саморозвитку і реалізації свого потенціалу. Управління націлене не тільки на те, щоб давати розпорядження підлеглим та контроль за виконанням, а й на трансформацію структури всієї організації, при цьому менеджерам доводиться використовувати всі свої творчі здібності.

Загальна концепція управління персоналом організації полягає в тому, що потреби керівництва і співробітників не суперечать один одному. У керівництва є організаційні цілі, досягнення яких необхідно, щоб установа залишалася конкурентоспроможною. Співробітники потребують адекватної компенсації та задоволення від роботи, що підтримує їх мотивацію. Інтегрувати ці потреби може ефективна програма управління персоналом. При цьому професійні менеджери по персоналу повинні сприймати співробітників як особистості, а не просто як структурні одиниці. Люди – це ресурс, який потрібно розвивати.

Стратегія управління персоналом організації повинна бути інтегрована в плани самої установи чи організації. Всім працівникам необхідна обстановка, що сприяє творчості, співпраці, інноваціям. Застарілі і жорсткі системи управління повинні поступитися місцем гнучкості, що в свою чергу зробить організацію більш адаптованою до швидких змін на сучасних ринках.

Управління персоналом – це функції не одного підрозділу, а процес розвитку всіх співробітників, який повинен входити в обов'язки кожного лінійного менеджера. Робоче середовище постійно розвивається, відбувається перехід від індивідуальних завдань до групових завдань, які виконуються командами, що самостійно керують своїми діями. Ефективність команд безпосередньо впливає на успіх організації. Робоча обстановка істотно впливає на ефективність праці співробітників і продуктивність їх трудової діяльності. Якщо співробітникам довіряють, у них з'являється впевненість, необхідна для розвитку і зростання, і вони здійснюють більш позитивний внесок в досягнення цілей організації [14].

Основні управлінські елементи є універсальними для більшості компаній, де б вони не працювали.

Перший елемент, пов'язаний з управлінням персоналу – це внутрішнє середовище організації. Потреби в персоналі у організацій різні. Слід розібратися, чи є структура гнучкою і зростаючою.

Відбір персоналу – це завдання з області управління. Якщо менеджеру з персоналу це вдається, робота організації стає продуктивнішою і успішною. Це призводить до підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції.

При цьому виникає менше конфліктів між співробітниками, між співробітниками і керівництвом.

Відбір персоналу проводять в чотири етапу:

- 1) визначення та оцінка вакансії, яку потрібно заповнити;
- 2) підбір менеджером з персоналу на дану позицію кілька кандидатів;
- 3) відбір, спрямований на виявлення найбільш підходящих кандидатів;
- 4) прийняття остаточного рішення щодо того, який саме кандидат є найкращим співробітником на дану посаду.

Наступний елемент управління персоналом в організації – мотивація.

Прийнято вважати, що основний принцип мотивації співробітників – фінансовий. Дослідження показують, що в розвинених країнах співробітники більше зацікавлені в досягненнях і визнанні, ніж просто в грошах і додаткових пільгах (70% працівників) [8].

1.2 Сутність та поняття кадрового менеджменту як системи управління людським потенціалом

На сьогоднішній день в сучасній літературі немає чіткого визначення кадрового менеджменту.

Термін *«кадровий менеджмент»* має безліч трактувань, тому практично всі визначення будуть недостатньо повними. Проаналізувавши все, що є в сучасній літературі можна сказати, що це *система перспективного та поточного планування, прогнозування, організації та розвитку персоналу з метою створення конкурентоспроможної і високопродуктивної організації виробничих та управлінських процесів.*

Інакше кажучи, *кадровий менеджмент* – це система організації, планування, контролю та мотивації персоналу, необхідна для досягнення і формування цілей організації. Однак думки вчених збігається в одному, що працівники – це головний актив підприємства.

Ряд авторів вважають, що кадровий менеджмент – це частина комплексної діяльності з управління персоналом підприємства в розрізі формування кадрового потенціалу організації. Усі позиції об'єднує одне, вони розглядають персонал як головний актив організації, його основну цінність і пропонують використання пов'язаних з цим методів управління.

Інша частина авторів розглядає кадровий менеджмент з позиції інноваційного підходу. *Кадровий потенціал підприємства* – це загальна (кількісна і якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей ефективного розвитку організації [1; 16].

У зв'язку з цим важливе значення має інноваційний розвиток потенційних і наявних можливостей працівників, як цілісної системи (колективу), які можуть використовуватися як один з інструментів інноваційного розвитку організації [17].

В. Г. Воронкова (д-р соц. наук, професор КНЕУ) стверджує, що найважливіша роль у формуванні нової кадрової політики повинна належати топ-менеджерам організацій, які впроваджуються в управління раніше успішно випробувані стратегії за допомогою молодих управлінців. Корпоративні технології управління персоналом, які будуть впроваджуватися, розглядаються як один із засобів вирішення важливого завдання – отримання прибутку на основі продуктивної роботи організації.

У цьому сенсі людські ресурси для роботодавця можуть представляти інтерес не як живий, унікальний капітал, який вимагає великих вкладень, а як виробники конкретного продукту, що реалізується на ринку [7].

Відповідно, зміни в кадровому менеджменті організації багато в чому визначаються необхідністю підтримки, формування та підвищення якості людських ресурсів на рівні, який дозволить забезпечити стабільну роботу виробничим підприємствам в складних економічних умовах [5]. Ряд авторів (В.Т. Жигалов (д-р філ. наук, професор кафедри історії СНАУ), Л. М. Шиманська (д-р економ. наук, професор кафедри економіки та менеджменту ХНАУ)) звертають нашу увагу на проблему лідерства в організації, розвиток менеджменту компетенцій, впровадження таких соціальних технологій, як організаційна культура для підвищення ефективності управління людськими ресурсами [13]. Важливим в роботі з персоналом, автори виділяють *менеджмент компетенцій*.

Компетенції працівників все частіше розглядають як основне поняття сучасного управління, вони є показником ефективності використання людських ресурсів. У сучасних дослідженнях останнім часом стали вкрай часто відзначати що в кадровому менеджменті спостерігається розрив між новим функціональним і старим традиційним кваліфікаційним підходом до реалізації професійної діяльності. Відмінності проявляються в таких напрямках, як

зосередженість на реальних результатах, а не на освіті та трудовому стажі; на готовності діяти, а не на знаннях, як діяти; на діях, а не на статусі або завданнях на поведінці, а не на дотриманні приписів. [19]. Застосування менеджменту компетенцій, на думку багатьох науковців, має перемістити акцент з виконавської функції працівника на розвиток його відповідальності і самостійності, що відповідає вимогам і духу нових управлінських практик.

У той же час, мають місце і більш кардинальні підходи до питань управління людськими ресурсами. Так, останнім часом у деяких іноземних компаній все частіше скорочують відділи по роботі з персоналом, при цьому намагаються вибудувати лінійну організаційну структуру так, щоб кожен співробітник був на виду.

На думку топ-менеджменту, традиційні відділи кадрів, які займаються всім – від підбору персоналу до його звільнення – гальмують розвиток бізнесу, вигадуючи нові неефективні корпоративні правила і бізнес-процеси. «Ми вирішили, що проблеми людей повинні бути в центрі уваги компанії, ними повинні займатися всі, а не окремо взятий департамент», – пояснює Девід Грінберг, виконавчий віце-президент американської компанії LRN.

Ряд науковців кафедри менеджменту США під *кадровим менеджментом* розуміють систему взаємопов'язаних економічно-організаційних і соціальних заходів для створення умов для нормального розвитку, функціонування, і раціонального використання резервів робочої сили на рівні організації для досягнення особистих і організаційних цілей.

Основною метою кадрового менеджменту вважають вчасно прийняті рішення, які визначають кадрові ресурси і їх кількість, яка необхідна для виконання завдань, підбір зацікавлених і компетентних співробітників, організація їх продуктивного використання, вдосконалення професійної підготовки працівників, соціального розвитку.

Керівництво установи чи організації в процесі побудови кадрової політики може скористатися основним *моделями кадрового менеджменту*.

У таблиці 1.1 наведені три модельних варіанти кадрового менеджменту [27].

Таблиця 1.1 – Модельні варіанти кадрового менеджменту

Модель	Характеристика
Піклувальник про підлеглих працівників	Менеджер, який піклується про справедливі умови праці і гарну морально-психологічну обстановку в організації. У даній моделі менеджер має дуже низький статус, він, можна сказати, є службовцем, який має непогану підготовку в сфері промислової психології і соціології та надає допомогу лінійним начальникам проводити результативну політику підприємства щодо найнятих працівників.
Спеціаліст по трудовим договорам	Ця модель кадрового менеджменту частіше зустрічається на великих підприємствах, які в основному користуються низькокваліфікованим персоналом. Такий менеджер виконує двояку роль: по-перше, він виконує адміністративний контроль за виконанням персоналом умов трудового договору; по-друге, регулює трудові відносини при переговорах з профспілками і планує облік посадових переміщень. Дуже часто виконання даних функцій означає наявність юридичної освіти, яка забезпечує такому менеджеру достатньо високий статус на підприємстві
Архітектор кадрового резерву організації	У цій моделі менеджер по персоналу виконує основну роль в реалізації та розробці стратегії підприємства, яка розрахована на тривалий термін. Його головне завдання це забезпечити зв'язок між професійною і організаційною частинами кадрових можливостей підприємства. Такий менеджер, як правило, має дуже непогану підготовку в сфері управління людськими ресурсами та входить до складу вищого керівництва підприємства.

Перша і друга модель більш знайомі і зрозумілі вітчизняним кадровим службам, бо вони використовуються ними вже довгий час. Тому вони більш охоче користуються саме ними. До того ж перші дві моделі більш прості у

використанні. Але в настільки швидко мінливому світі необхідно якомога швидше перебудовуватися на новий лад, тому що необхідно перебувати в руслі подій, адже тільки тоді організацію чекає успіх. Це необхідно для підвищення ефективності роботи організації. До того ж якщо детально розглянути третю модель, то вона має незаперечні переваги.

Ось деякі з них [14]:

- велика різноманітність присутніх підходів в управлінні персоналом, пояснюється відмінностями в національних організаційних та інституційних контекстах;
- кадрова робота все ж таки знаходиться на периферії уваги керівників підприємства. Остання модель дуже сильно відрізняється від перших двох. Українські кадрові служби тільки почали освоювати технології кадрового менеджменту, саме тому відмінність прийнятих методів управління персоналом від методології управління людськими ресурсами для них дуже далека і незрозуміла.

Таким чином, проведений аналіз підходів до трактування терміну «кадровий менеджмент» дозволив сформулювати авторський підхід до трактування даної категорії, а саме, **кадровий менеджмент** – це цілеспрямована діяльність системи управління персоналом, спрямована на розвиток і ефективне використання трудових ресурсів.

Даний підхід пояснюється тим, що термін «**кадровий менеджмент**» має на увазі високо-професійного управлінця в відборі персоналу на підприємство. **Мета кадрового менеджменту полягає** у задоволенні потреб підприємства в освічених кадрах, завдяки яким підприємство отримує ту вигоду, на яку воно розраховувало. До того ж організація дає можливість розвиватися кожному працівникові, так як співробітник – це найцінніший капітал, основний актив організації, який потрібно берегти і давати йому можливість розвитку в даній фірмі для її подальшого процвітання [43].

Таким чином, можна відзначити, що *кадрова політика*, а, отже, кадрові служби і менеджери відповідають за розвиток фірми, за її довгостроковість, ефективність, прибутковість, стійкість і навіть конкурентоспроможність.

Розглянемо основні *етапи побудови кадрової політики на підприємстві.*

Робота з кадрами організації не починається з вакансії і не закінчується прийманням на роботу. Процес роботи з персоналом повинен здійснюватися шляхом узгодження таких аспектів кадрової політики:

- розробки загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;
- організаційно-штатна політика – планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика – створення системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності кадрів – аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу.

Розробка кадрової політики організації здійснюється шляхом виконання двох етапів, наведених у табл. 1.2 [16].

Таблиця 1.2 – Етапи проектування кадрової політики

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1	2	3
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.

Продовження таблиці 1.2

2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

Наявність кадрової політики в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу [32].

1.3 Мотивація та стимулювання працівників як основа системи управління персоналом в установі

Персонал є рушійною силою і найціннішим капіталом будь-якої установи, тому його необхідно сприймати як елемент, який здійснює реальний вплив на успіх організації.

Сукупний процес управління трудовими ресурсами включає такі складові:

- 1) підбір і наймання співробітників;
- 2) стимулювання;
- 3) мотивація;
- 4) контроль потреби організації в певних працівників.

В умовах ринкової економіки, посилення конкуренції та підвищення ефективності роботи організацій управління персоналом набуває важливого значення. Для продуктивної роботи співробітників слід зацікавити їх в кінцевому результаті, створити умови позитивного ставлення до праці, щоб процес роботи дозволяв їм задовольнити свої потреби [40].

Необхідно відзначити, що в даний час в установах та організаціях переважають негативні тенденції в галузі управління персоналом, причому практично у всіх галузях:

- 1) підвищується плинність кадрів;
- 2) знижується продуктивність праці;
- 3) зменшується ентузіазм в роботі;
- 4) відсутнє бажання виконувати роботу понад норму [9].

Перспективний розвиток підприємства та економічна стабілізація не можуть бути забезпечені тільки за допомогою оптимізації організаційної структури, фінансового оздоровлення, автоматизації процесу надання послуг. Завдання керівництва полягає в переоцінці управлінських і організаційних процесів, які, в свою чергу, повинні бути підкріплені бажанням співробітників вирішувати поставлені питання [34]. Не останню роль в цьому відіграє мотивація працівників.

Актуальність проблеми ефективної мотивації персоналу пояснюється тим, що вона знаходиться на перетині інтересів роботодавця і працівника: будь-

якому працівнику необхідна гідна винагорода за працю, а організації – якісно виконана робота.

Сформована і впроваджена в установі чи організації система мотивації персоналу повинна забезпечити ефективне виконання співробітниками поставлених завдань, контроль за виплатами, мінімізацію плинності кадрів, виявлення кращих працівників, залучення цінних трудових ресурсів.

Розглянемо різні трактування визначення мотивації. М. Мескон визначає її як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення цілей організації або особистих цілей [7, с. 236].

С. В. Полетаєва і Л. В. Ермоліна акцентують увагу на тому, що процес мотивації, будучи способом спонукання працівників до виконання своїх обов'язків більш ефективно з метою реалізації їхніх інтересів, потреб спільно з досягненням цілей компанії, - одне з найважливіших напрямків в управлінні персоналом [21].

С. Г. Родзієвська вважає, що мотивація – це зовнішній вплив на трудову діяльність співробітників, спрямований на досягнення суспільних, групових і особистих цілей [26].

В.Р. Травін визначає мотивацію як процес стимулювання діяльності для досягнення цілей установи або як бажання працівника, спрямоване на задоволення потреб в певних благах [37].

С.І. Михайлов стверджує, що мотивація – це процес стимулювання діяльності персоналу, який спрямований на досягнення мети організації за рахунок ефективного виконання завдань, поставлених перед співробітником [19].

З наведених визначень випливає, що мотивація – це елемент і функція управління персоналом в установі чи організації.

В цілому, мотивацію можна визначити як процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, заснований на задоволенні їхніх потреб.

Модель мотиваційного процесу полягає в наступному. Основу мотивації складають потреби працівника, які перетворюються в мотиви [32]. Мотиви

визначають поведінку, яка розглядається в якості цільових установок. Складність в реалізації мотивації через потреби полягає в розбіжностях в оцінці індивідуальних потреб [8].

Мотивація і потреби – взаємопов'язані напрямки діяльності ефективних організацій, що доводять основні концепції теорій мотивації (теорія потреб, класична теорія мотивації, теорія людських відносин, теорія постановки цілей і інші) [26]. Аналіз і узагальнення теорій мотивації дозволяє зробити наступний висновок: основним в мотивації є її взаємозалежність з потребами конкретного працівника, що складається з необхідності їх задоволення і досягнення запланованого результату. Слід зазначити, що роль мотивації висока як для персоналу, так і для організації в цілому. Це визначається спрямованим впливом на співробітників через їх потреби для досягнення поставлених цілей організації.

При формуванні системи мотивації в організації необхідно враховувати стимули матеріального і нематеріального характеру [16]. Заохочення створюють бажання і умови працювати з більш високим рівнем віддачі і з більшим ступенем ефективності. Якщо за рахунок своєї діяльності співробітники можуть повністю задовольнити потреби, їх праця буде результативною.

У 2020 році державна установа «Український інститут соціальних досліджень» провела опитування, з'ясувавши, що найвагомішою мотивацією для більшості українців є заробітна плата (86%). Наступними мотивуючими факторами стали:

- 1) кар'єрні перспективи і цікаві завдання (52%);
- 2) похвала і визнання професіоналізму (42%);
- 3) можливість реалізації власних ідей (38%);
- 4) комфортна обстановка (37%);
- 5) чітке розуміння завдань (34%);
- 6) комфортний офіс (20%);
- 7) відсутність інших варіантів працевлаштування (5%) [12].

З метою активізації діяльності керівництво впливає на персонал за допомогою економічних і неекономічних методів управління мотивацією, які визначають ступінь довіри між співробітниками, ймовірність появи конфліктів, характер взаємин персоналу і керівництва [8]. На практиці ці методи застосовуються як цілісна система, здійснюючи на дії працівників синергетичний ефект.

Матеріальна мотивація і пошук її оптимального способу, що враховують норми за якість товарів (послуг), характер використовуваних засобів праці, особливості технологічного процесу, є важливими для організації. При цьому матеріальна мотивація, як правило, зводиться до виплат премій і бонусів за результатами роботи і надання різних пільг. Преміювання за досягнення цілей, поставлених організацією використовується в сфері освіти і є сильним інструментом мотивування. Оскільки премія, як правило, становить значну частку заробітної плати, працівники зацікавлені в прояві ініціативи. До видів матеріальної мотивації також слід віднести грошові штрафи за невиконання цілей, умов роботи. Однак останнім часом у великих українських компаніях простежуються тенденції використання комплексних інструментів в мотиваційній системі, таких як ключові показники ефективності і грейди [26].

Необхідно зазначити, що роль матеріальної мотивації значна – її ефективна система дозволяє організації успішно розвиватися і досягати високих результатів в самі короткі терміни. Тим часом, впроваджені інструменти і способи повинні бути зрозумілими, обґрунтованими і справедливими для персоналу. В цьому випадку у працівників з'явиться розуміння, що успіх організації залежить від них, а їх матеріальна винагорода знаходиться в прямій залежності від успіху організації. Тому персонал буде зацікавлений у високих результатах своєї роботи, а керівництво зможе максимально ефективно використовувати його можливості.

Як показує практика, не всіх співробітників можна мотивувати матеріально. Іноді грошового заохочення недостатньо для того, щоб персонал працював з повною віддачею. Підвищення заробітної плати – ефективний спосіб мотивації персоналу, але його результативність не максимальна: є

ймовірність, що співробітник, якому не подобається його робота через відсутність розвитку або одноманітності, навіть при високій заробітній платі відмовиться від займаної посади. Більш того, даний спосіб мотивації є витратним для компанії. Молоде покоління в даний час розглядає роботу не тільки як джерело доходу, а як місце, що дозволяє розвиватися, підвищувати кваліфікацію, реалізувати свій потенціал. В даному випадку зазначені інструменти слід використовувати спільно з інструментами нематеріальної мотивації (кар'єрне зростання, похвала і визнання, сприятлива атмосфера в колективі, підвищення кваліфікації за рахунок організації) [10].

Слід зазначити, що для українських організацій та установ характерно використання матеріальної мотиваційної системи, - в умовах невисокого рівня життя населення має потребу у високому рівні заробітній платі, витрачаючи її в основному на продукти харчування, одяг і товари першої необхідності. Тому матеріальна мотивація відіграє важливу роль в управлінні персоналом. Значення ж нематеріальної мотивації часто недооцінюється. Тим часом, вона сприяє зміцненню лояльності співробітників.

Проблема мотивації персоналу займає одне з найважливіших місць в сфері управління як в теоретичному, так і в практичному аспектах. З її допомогою керівництво може підвищити трудову активність працівників, координувати їх діяльність, поліпшити їх матеріальний і моральний стан, використовуючи різні форми винагороди. Мотивація розвиває трудовий потенціал, формує бажання до роботи, змінює ціннісні орієнтири і інтереси. Тому мета функції мотивації полягає в забезпеченні сумлінного виконання співробітниками своїх обов'язків. Якщо персонал прагне досягти поставлених цілей, зацікавлений у виконанні роботи, йому небайдуже майбутнє установи, така організація успішна в реалізації цієї функції [38].

Значимість мотивації персоналу в тому, що вона визначає майбутнє організації. Її роль є значною у формуванні системи цінностей всередині організації в побудові корпоративної культури. Керівництво повинно розуміти, що мотивує персонал до праці, щоб мотивувати їх в подальшому. Кожен співробітник, мотивуючи себе, задається питанням: «Що я хочу отримати від

роботи?». У відповіді на це питання містяться вподобання і потреби працівника, на які має орієнтуватися керівники.

Одне з основних конкурентних переваг організації людський капітал. В даний час робота з управління персоналом і його мотивація надзвичайно важлива. Загальна вартість організації зростає при появі в колективі високопрофесійних і креативних працівників, правильному їх розподілі для досягнення цілей, формуванні сприятливого робочого середовища. В умовах стабільності керівництво може не приділяти належної уваги працівникам, не зазначаючи тих, хто працює з повною віддачею. Якісне поліпшення кадрової політики спостерігається, як правило, під час економічної кризи, коли необхідно оптимізувати чисельність персоналу [14].

Мотиваційна система, яка існує в більшості українських компаній, в кризові часи найчастіше зазнає труднощів – при зниженні зайнятості, падінні рівня доходів, загальної економічної нестабільності працівників демотивує. Найбільш негативним для організації є втрата висококваліфікованих фахівців, без яких економічну кризу подолати складніше. Утримання ключових кадрів – важливе завдання менеджменту на даному етапі [11]. Також істотний вплив на роботу персоналу надає корпоративна культура – сприятлива обстановка сприяє підвищенню ділової активності підлеглих. Вплив сформованої системи корпоративних цінностей і морально-психологічного клімату в колективі в період кризи великий, - при розробці та вдосконаленні мотиваційної системи потрібно враховувати даний момент.

Крім того, необхідний особистісний підхід до формування мотиваційної системи персоналу: працівник повинен ототожнювати себе з організацією, відчувати себе її частиною. Лояльний співробітник – один з основних факторів успішного виходу з кризової ситуації. У разі відсутності такої адресної системи мотивації робота буде виконуватися тільки в рамках посадової інструкції, без прояву ініціативи, ефективність мотиваційної системи зведеться до мінімуму. Робота в колективі, яка веде до результатів, прозорість і ясність антикризових заходів мотивують персонал на підвищення якості діяльності і подолання труднощів. Для запобігання негативним наслідкам і результативності

застосовуваних заходів керівництву необхідно проводити регулярний аналіз працівників, їх мотивів і потреб, що дозволить розробити більш прийнятну для організації систему мотивації [14]. Беручи до уваги індивідуальний характер інтересів працівників, при розробці мотиваційної системи необхідно використовувати усереднений підхід, що враховує наявні особливості. Це підвищить довіру між керівниками і підлеглими. Для підтримки стійкості існуючої системи мотивації слід регулярно проводити опитування працівників. Вони дозволять виявити її ефективність, визначити рівень задоволеності від реалізації мотиваційних інструментів, простежити динаміку і особливості внутрішньої мотивації співробітників.

Таким чином, завчасне ефективне впровадження чинників мотивації в організації приведе до поліпшення її фінансового стану, зниження плинності працівників, розширення можливостей розвитку і зростання для кожного співробітника, підвищенню загальної задоволеності персоналу своєю роботою.

В цілому для посилення ефективності мотивації персоналу необхідно враховувати наступні моменти:

- 1) періодично цікавитися результатами діяльності працівників;
- 2) знати бажання, потреби, захоплення співробітників;
- 3) пояснити працівникам, як виміряти рівень успішності виконаної роботи;
- 4) знайти індивідуальний підхід до персоналу;
- 5) цікавитися ідеями працівників;
- 6) частіше проводити наради з метою взаємодії з співробітниками і обговорення найбільш цікавих ідей підлеглих [5].

Отже, мотивація працівників – важливий елемент системи управління персоналом. Установи та організації повинні приділяти їй велику увагу, оскільки це один з факторів, що сприятливо впливають на співробітників, підвищуючи ефективність їх роботи і результативність організації в цілому. Для збільшення працездатності персоналу необхідна його постійна мотивація. Результати аналізу і узагальнення теорій мотивацій свідчать про те, що стрімкий суспільний розвиток впливає на модифікацію потреб людини, тим

самим визначаючи необхідність актуалізації та вдосконалення існуючих підходів до мотивації персоналу організації, постійного пошуку нових підходів.

В період економічної кризи мотивація персоналу українських компаній і ефективність їх діяльності значно знижується. Це створює додаткові бар'єри для результативності системи управління персоналом, задоволеності співробітників, зростання продуктивності праці в умовах появи додаткових ризиків і труднощів. В результаті розвиток організації сповільнюється, що негативно позначається на її фінансовій стійкості. Тому при розробці та впровадженні системи мотивації слід враховувати стратегічні цілі організації, що допоможе пов'язати різні напрямки антикризового і управлінського впливу.

Слід також зазначити, що в даний час необхідні мотиваційні моделі, спрямовані на підвищення творчої і соціальної активності, на залучення до вирішення виробничих проблем талановитих новаторів в області організації праці і виробництва, управління, що сприяють розвитку суперництва. Розробка і реалізація на практиці нових мотиваційних систем в організаціях сприятиме залученню висококваліфікованих кадрів, здатних керувати будь-якими колективами. Відсутність таких моделей мотивації може привести до зниження ефективності соціально-економічної діяльності персоналу, а також діючих систем управління в цілому [7].

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВІДОКРЕМЛЕНОМУ СТРУКТУРНОМУ ПІДРОЗДІЛІ «СУМСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ СУМСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

2.1 Організаційно – економічна характеристика «Сумський фаховий коледж Сумського національного аграрного університету»

Навчальний заклад створений у 1903 році як сільськогосподарська школа Сумського повітового земства. Протягом своєї історії він зазнавав неодноразових реорганізацій.

Наказом Міністерства сільського господарства і продовольства України від 17.06.1997 року № 190 Сумський сільськогосподарський технікум було ліквідовано і передано до Сумського сільськогосподарського інституту на правах підрозділу.

Постановою Кабінету Міністрів України від 15.07.1997 року № 744 та наказом Міністерства сільського господарства і продовольства України від 21.07.1997 року № 219 Сумський сільськогосподарський інститут ліквідовано, а на його базі створено Сумський державний аграрний університету (далі. – Університет).

Указом Президента України від 07 серпня 2001 року № 591/2001 Сумському державному аграрному університету надано статус «Національного» .

Наказом Міністерства аграрної політики України від 18.10.2004 року №367 технікум Сумського національного аграрного університету перейменовано в Коледж Сумського національного аграрного університету.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 04.02.2015 року № 87 Коледж було передано зі сфери управління Міністерства аграрної політики України у сферу управління Міністерства освіти і науки України.

Наказом Сумського національного аграрного університету № 48-К від 10.02.2020 року Коледж Сумського національного аграрного університету

перейменовано на Сумський фаховий коледж Сумського національного аграрного університету (далі – Коледж).

Коледж знаходиться за адресою: м. Суми, квартал Веретенівка,1.

Очолює Коледж директор, Чортенко Андрій Миколайович – кандидат історичних наук, викладач вищої категорії.

До керівного складу закладу також входять : Лук'яненко Людмила Миколаївна – заступник директора з навчальної роботи, викладач вищої категорії, Шабалдас Тетяна Миколаївна – заступник директора з виховної роботи, викладач першої категорії, Роговенко Ольга Василівна – завідувача юридичним відділенням, викладач вищої категорії, Покутня Ніна Олексіївна – завідувача обліково-фінансовим відділенням, викладач-методист.

Основними напрямками діяльності Коледжу є:

- підготовка студентів за очною (денною) та заочною формами навчання згідно з державним та/або регіональним замовленням і договірними зобов'язаннями для агропромислового комплексу та інших галузей економіки України з присвоєнням освітньо-кваліфікаційного рівня молодший спеціаліст та/або освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- культурно-освітня, методична, видавнича, фінансово-господарська, виробничо-комерційна робота;
- проведення профорієнтаційної роботи і підготовка абітурієнтів до вступу;
- організація і проведення раціоналізаторської та дослідницької роботи;
- надання повної загальної середньої освіти;
- надання платних послуг згідно переліку послуг, які можуть надаватися навчальними закладами;
- підготовка кваліфікованих робітників робітничих професій;
- здійснення зовнішніх зв'язків.

Коледж є відокремленим структурним підрозділом Сумського

національного аграрного університету. Коледж має власні:

- баланс коледжу;
- майно, яке належить йому на правах оперативного управління;
- кошторис доходів та видатків;
- реєстраційні рахунки в установах Державної казначейської служби за місцем розташування Коледжу;
- круглу печатку з власною назвою та кодом ЄДРПОУ Коледжу;
- структурні підрозділи (навчальні відділення, їдальня, бібліотека, бухгалтерія, гуртожитки, господарська частина тощо).

Коледж віднесений до закладів фахової передвищої освіти і має право видавати диплом фахового молодшого бакалавра, молодшого бакалавра (бакалавра) з акредитованих освітньо-професійних та/або освітніх програм, а також надавати, в установленому порядку, студентам, які прийняті на навчання в Коледж на основі базової загальної середньої освіти, повну загальну середню освіту з видачею відповідного свідоцтва про освіту.

Коледж здійснює освітню діяльність за ліцензією Міністерства освіти і науки України, виданою Університету, за спеціальностями та освітніми програмами освітньо-кваліфікаційного рівня «фаховий молодший бакалавр», «молодший бакалавр», освітнього ступеня «бакалавр». Також може здійснювати підготовку фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем «кваліфікований робітник» за професіями, визначеними державним класифікатором та згідно наявної ліцензії.

Коледж може здійснювати перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів у відповідності з чинним законодавством.

Головними завданнями Коледжу є:

- забезпечення реалізації права громадян на фахову передвищу освіту;
- підготовка кадрів з фаховою передвищою освітою для потреб економіки та суспільства, забезпечення якості фахової передвищої освіти;
- провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами фахової передвищої освіти за обраними ними

спеціальностями;

- участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави шляхом формування людського капіталу;
- виховання у здобувачів фахової передвищої освіти патріотизму, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, академічної доброчесності, формування правової та екологічної культури, моральних цінностей, здорового способу життя, здатності критично мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах;
- забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі теоретичного та практичного навчання, дослідницької та інноваційної діяльності;
- створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів, збереження здоров'я учасників освітнього процесу;
- збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства;
- поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян;
- налагодження міжнародних зв'язків та провадження міжнародної діяльності у сфері освіти, науки, спорту, мистецтва і культури;
- вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці;
- взаємодія з роботодавцями, їх організаціями та об'єднаннями, іншими соціальними партнерами, професійними об'єднаннями та сприяння працевлаштуванню випускників;
- ефективне використання майна і коштів для провадження освітньої діяльності.

Діяльність працівників коледжу регламентується посадовими інструкціями, які затверджуються наказами директора коледжу. Посадова інструкція директора коледжу затверджується наказом ректора Університету.

Проведемо економічну характеристику навчальної діяльності Коледжу.

Показники технічного та економічного розвитку Коледжу ми подамо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники господарської та навчальної діяльності Коледжу

Показники	Од. виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р.	
					+, -	%
Фінансовий результат від освітньої діяльності	тис. грн.	2890,7	3456,2	3974,6	+1083,9	137,5
Сума витрат на надання освітніх послуг, тис. грн	тис. грн.	1389,3	1436,5	1523,2	+133,9	109,6
Фінансова вартість ОВФ	тис. грн.	22696,3	26745,3	27631,2	+4934,9	121,7
Штатна кількість працівників педагогічного складу	чол.	38	36	31	-7,0	81,6
Фондовіддача	коєф.	0,12	0,13	0,14	+0,02	107,8
Фондомісткість	коєф	7,8	7,7	7,0	-0,8	89,7
Фондоозброєність	тис. грн./ чол.	597,3	742,9	891,3	+294,0	149,2

Проводячи аналіз вище вказаних показників навчальної діяльності Коледжу слід зазначити, що дохід від надання освітніх послуг зріс 37,5 %, однак зросла (9,6%) сума валових витрат, в першу чергу це пов'язано із зростанням вартості комунальних послуг. Підвищення обсягу наданих освітніх послуг пов'язано зі збільшенням видів цих послуг, які надає Коледж, особливо це пов'язано із збільшенням відвідувачів підготовчих курсів за всіма напрямками навчання.

Враховуючи тематику нашого наукового дослідження, у змісті бакалаврської роботи, яка стосується аналізу системи управління персоналом в організації, яка надає освітні послуги в таблиці 2.2 розглянемо кількісні характеристики трудових ресурсів Коледжу, при цьому будемо

акцентувати увагу на штатній чисельності, показниках освітньої діяльності та їх ефективності саме по *педагогічному складу фахівців Коледжу*.

Таблиця 2.2 – Штатна чисельність педагогічних працівників Коледжу та фонд оплати праці

Назва показників	2018 р.	2019р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				+,-	%
Загальна середньоспискова чисельність працівників (педагогічний склад), осіб	38	36	31	-7,0	81,6
Розмір фонду оплати праці, тис. грн.	2014,6	2896,7	3202,5	+1188,0	159,0
Єдиний соціальний внесок, який сплачується із загального фонду оплати праці тис. грн.	443,2	637,3	704,6	+261,4	160,0
Сума доходу, отриманого в результаті освітньої діяльності, тис. грн.	2890,7	3456,2	3974,6	+1083,9	137,5
Продуктивність праці, тис. грн.	76,5	96,0	128,2	+51,7	167,6

Отже, провівши аналіз даних, які були подані в таблиці 2.2 констатуємо той факт, що чисельність педагогічних працівників у 2020 році зазнала зменшення на 7 осіб, що у відсотках становить 18,4%. Проводячи характеристику загального фонду оплати праці по Коледжу, то необхідно зазначити, що цей показник зріс на 59,0 %, і це в свою чергу говорить про те, що в даній навчальній установі відбувалося підвищення рівня оплати праці. Підвищення рівня оплати праці відбулося на основі збільшення фінансування Коледжу Міністерством освіти України.

З проведених у таблиці 2.2 розрахунків можна зрозуміти, що фінансовий результат від його освітньої діяльності зріс, також позитивним можна вважати і підвищення рівня продуктивності праці на 37,5 % та 44,4 % відповідно.

Продуктивність праці педагогічного персоналу викликана в першу чергу тим, що відбулося покращення умов праці педагогічних працівників на основі застосування програм та підвищення рівня інформатизації в освітньо – навчальному процесі Коледжу.

Але, необхідно зазначити, що є і негативні сторони у зростанні продуктивності праці педагогічного персоналу, яка проявляється у скороченні їх чисельності. Продуктивність праці педагогічних працівників вимірюється кількістю відпрацьованих годин в процесі навчальної діяльності та надання освітніх послуг.

2.2 Аналітичне дослідження визначення ефективності системи управління персоналом в Коледжі

Для визначення ефективності функціонування системи управління персоналом проведемо аналіз складу та плинності персоналу в Коледжі СНАУ.

Аналітичні дослідження щодо ефективності функціонування системи управління персоналом буде проводити по *загальному складу працівників Коледжу СНАУ*, враховуючи на лише педагогічний склад, але й адміністративно – управлінський апарат та обслуговуючий персонал Коледжу СНАУ, який задіяний у загальному процесі надання освітніх послуг.

Дані таких розрахунків подамо у табл. 2.3

На основі вище розрахованої таблиці необхідно зазначити, що найбільшу питому вагу в Коледжі СНАУ становлять працівники віком від 30 до 40 років – 36,9 %, що є позитивним для організації, адже це працівники, які мають необхідний досвід для виконання відповідної роботи.

Щодо освітньо-кваліфікаційного складу працівників, то в організації працює найбільше працівників з вищою освітою – 46,4 %, що для підприємства такого профілю також є позитивним фактором.

Відносно статевого складу, то в Коледжі СНАУ працевлаштовано 72,6 % жінок і 27,4 % чоловіків.

Кваліфікаційний склад працівників має таку структуру : адміністративно – управлінський апарат – 8,3 % працівники обслуговуючого апарату, – 38,0 %, педагогічний склад – 53,5 %.

Таблиця 2.3 – Загальний склад та структура кадрів в Коледжі СНАУ за 2020 рік

Категорія	Всього працює	Питома вага, %	Прийнято на роботу	Питома вага, %	Звільнено з роботи	Питома вага, %
Обліковий склад, всього працівників, осіб	84	100	24	100	18	100
Віковий склад працівників підприємства, в т. ч:						
молодші 30 років	18	21,4	8	33,3	5	27,8
від 30 до 40 років	31	36,9	5	20,8	3	16,7
від 40 до 50 років	21	25,0	9	37,5	3	16,7
працівники пенсійного віку	14	16,7	2	7,4	7	38,9
Освітньо - кваліфікаційний склад працівників в т. ч.:						
з середньою освітою	27	32,1	3	12,5	2	11,1
вищою освітою	39	46,4	14	58,3	7	38,9
працівники, які мають науковий ступінь	18	21,4	7	29,2	9	50,0
Статевий склад працівників, в т. ч.:						
жінки	61	72,6	13	54,2	6	33,3
чоловіки	23	27,4	11	45,8	12	66,7
Кваліфікаційний склад персоналу, в т. ч.:						
адміністративно – управлінський апарат	7	8,3	-	-	-	-
працівники обслуговуючого апарату	32	38,0	9	37,5	5	27,8
педагогічний склад	45	53,5	15	62,5	13	72,2

Таку структуру вікового, освітньо-кваліфікаційного та статевого складу можна вважати оптимальною для установи такого профілю.

Проведемо відповідні розрахунки та визначимо потребу в персоналі

Поточна *потреба в персоналі* визначається в такий спосіб: загальна потреба організації в персоналі станом на початок розрахункового (планованого) періоду (A) визначається як сума:

$$A = Ч + ДП \quad (2.1)$$

де $Ч$ – базова потреба в кваліфікованих спеціалістах, обумовлена обсягом надання освітніх послуг, осіб;

$ДП$ – додаткова потреба в персоналі, осіб.

$A = 84 + 12 = 96$ чол. – поточна потреба в персоналі на 2020 - 2021 р. р.

Базова потреба організації в персоналі ($Ч$) визначається за формулою:

$$Ч = OB : B \quad (2.2)$$

де OB – обсяг надання освітніх послуг, грн.;

B – надання освітніх послуг 1 працівником педагогічного складу на одного працюючого, грн.

$$Ч = 2634600 : 31400 = 84 \text{ чол.}$$

Додаткова потреба в персоналі ($ДП$) – це розходження між загальною потребою і наявністю персоналу на початок розрахункового періоду. При розрахунку додаткової потреби враховуються:

- розвиток організації (науково обґрунтоване визначення приросту посад у зв'язку зі збільшенням виробництва):

$$ДП = A_n - A_0, \quad (2.3)$$

де A_n і A_0 – загальна потреба в персоналі у планований і базовий періоди, осіб;

$$ДП = 103 - 96 = 7 \text{ чол.}$$

- часткова заміна практикантів, що тимчасово займають посади в організації:

$$ДП = A_n \times K_e, \quad (2.4)$$

де K_e - коефіцієнт вибуття тимчасових працюючих за рік (практика показує, що, як правило, даний коефіцієнт складає 2-4% за рік).

$$ДП = 103 \cdot 3,8 \% = 3,91$$

Далі в змісті нашої кваліфікаційної роботи проведемо аналітичне дослідження показників, які дадуть нам уявлення про стан плинності персоналу в даній організації та визначать ефективність системи відбору і залучення персоналу в Коледж СНАУ.

Для аналітичного дослідження стану руху робочої сили в Коледжі СНАУ визначаються показник оборотності з приймання працівників та зі звільнення, а також показники руху (плинності) та стабільності трудового колективу .

Показник оборотності з приймання працівників ($П_{\text{прийм}}$) – визначається як відсоткове співвідношення загальної чисельності працівників, які були залучені до трудової діяльності в Коледжі до загальноштатної чисельності працівників Коледжу СНАУ.

$$П_{\text{прийм}} = (24 : 84) \cdot 100 \% = 28,6 \%$$

Показник оборотності по звільненню ($П_{\text{звільн}}$) – це відсоткове співвідношення загальної кількості працівників усіх категорій, які були звільнені протягом року в Коледжі СНАУ до чисельності працівників, які зазначені у штатному розписі в цілому по Коледжу.

$$П_{\text{звільн}} = (18 : 84) \cdot 100 \% = 21,4 \%$$

Показник загальної оборотності ($К_{\text{об}}$) – це відсоткове співвідношення загальної кількості прийнятих працівників у сумі з працівниками, які були звільнені з Коледжу СНАУ протягом одного календарного року до чисельності середньоспискової по всім категоріям спеціалістів.

$$К_{\text{об}} = \frac{(24 + 18)}{84} \cdot 100 \% = 50,0 \%$$

Показник, який характеризує стан плинності кадрів ($P_{пл}$) – визначається як співвідношення загальної кількості спеціалістів, що були звільнені за власним бажанням до чисельності середньоспискової по Коледжу СНАУ.

$$P_{пл} = (18 : 84) \cdot 100 \% = 50,0 \%$$

Показник стану закріплення персоналу в організації (K_3) – це відношення кількості працівників, які були прийняті на роботу в Коледж СНАУ до загальної чисельності працівників, які були звільнені і з даної установи.

$$K_3 = (24 : 18) = 33,3$$

В цілому, стан показників, що були проаналізовані для Коледжу СНАУ вважати позитивним, особливо в умовах сучасної кризової ситуації, констатуючи розраховані факти необхідно зазначити, що рівень плинності кадрів в даній освітній установі є невисоким, а коефіцієнти обороту по звільненню та прийманню на роботу говорять про те, що у Коледжі СНАУ більше працівників приймаються на роботу, а ніж звільняються.

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ

3.1 Основні шляхи покращення функціонування системи управління персоналом на основі удосконалення нематеріальних форм стимулювання праці в Коледжі СНАУ

Для підвищення ефективності показників використання трудового потенціалу Коледжу СНАУ, його керівництву постійно необхідно напрацьовувати та реалізовувати у життя основні заходи щодо покращення функціонування системи управління персоналом. Допомогою у здійсненні цих заходів повинно стати створення позитивної мотивації співробітників в Коледжі СНАУ як складової управління персоналом. Нам відомо, що під технологією мотивації ми розуміємо дії, знання і методи мотивації, які є в арсеналі у адміністративно – управлінського апарату Коледжу СНАУ, та можуть бути використані для досягнення потрібного результату в процесі активізації персоналу до результативного виконання своїх трудових обов'язків.

Розглянемо технології мотивації в залежності від вікових категорій співробітників та етапів кар'єри (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Етапи кар'єри та її планування

Етапи кар'єри	Вік, років	Зміст етапу	Моральні потреби	Фізіологічні та матеріальні потреби
1	2	3	4	5
Підготовчий, попередній	до 25 років	Навчання, спроба працювати на різних роботах та посадах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	до 30 років	Освоєння праці, формування навичок та розвиток кваліфікованого спеціаліста	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці

Продовження таблиці 3.1

Просування	до 45 років	Просування по службі, отримання нових навиків та досвіду підвищення кваліфікації	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	до 60 років	Пік удосконалення кваліфікації спеціаліста, зростання рівня кваліфікації	Стабілізація незалежності, підвищення самовираження, початок поваги	Зростання рівня оплати праці, зацікавленість до інших джерел доходу
Завершення	після 60 років	Підготування до виходу на пенсію, новий вид діяльності на пенсії	Стабілізація, самовираження, повага	Збереження рівня оплати праці, зацікавленість до інших джерел доходу
Пенсійний	після 65 років	Заняття новим видом діяльності	Самовираження, стабілізація, повага	Розмір пенсії, інші джерела доходу

За даними вивчення, при виході на роботу після закінчення навчального закладу, молодий фахівець ще не має необхідного багажу знань для того, щоб незалежно працювати на своєму робочому місці. Першочерговим завданням, яке виникає у співробітника на підготовчому етапі кар'єри, є потреба продовжувати своє навчання вже безпосередньо на робочому місці. Воно організовує дуже інтенсивний мотив для добросовісної діяльності в установі. Внаслідок цього молодому фахівцеві дається можливість дізнаватися нове за допомогою виконання завдань.

У пору освоєння на новому робочому місці молодого фахівця турбує, перш за все, використання на практиці отриманих знань, схвалення результатів роботи, допомога колективу, облаштування робочого місця і мінімум заробітної плати. Йому потрібно бачити кінцеві результати діяльності та перспективи свого розвитку. Відсутність ймовірності росту на даному етапі може призвести до зменшення трудової активності працівника і, як наслідок, результативності

роботи установи в цілому. На етапі становлення (25 – 30 років) співробітник вивчає свою професію, набуває потрібні навички, формується його кваліфікаційний рівень, відбувається самоствердження і виражається потреба до визначення незалежності. Як правило в даному віці створюються і розвиваються сім'ї, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої був би вищим за прожитковий мінімум, і виникають потреби щодо вдосконалення житлових умов.

На етапі просування основними стимулами є зростання на посаді або ротація, зростання рівня кваліфікації. У цей період йде процес підвищення кваліфікації, співробітник просувається по службових сходах. Накопичує багатий практичний досвід, набуває навиків, зростає потреба в самоствердженні, досягненні найбільш значного статусу і ще більшої незалежності, відбувається самовираження співробітника як особистості. В даний період набагато важливішим є приділення уваги задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на питаннях, які стосуються збільшення обсягів оплати праці, здоров'я і зростання на посаді.

Етап збереження характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Настає пік поліпшення кваліфікації і відбувається її підвищення в наслідок активної діяльності і спеціального навчання. Співробітник зацікавлений передати свої знання молодим фахівцям. Даний період характеризується творчим самовираженням, вірогідний підйом на нові, вищі службові щаблі. У працівника формується заслужена повага до себе, до оточуючих, які досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівників в даний період задоволені, його продовжує цікавити величина оплати праці, виявляється все більша зацікавленість до інших джерел доходу. Директор здатний мотивувати співробітника почесними званнями (титулами), грамотами, публікаціями в пресі та періодичних виданнях.

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Співробітник починає готуватися до відходу на пенсію. Хоча даний період характеризується кризою кар'єри (співробітник набуває меншого задоволення від роботи і відчуває стан психологічного і фізіологічного дискомфорту), самовираженням і повагою до

себе та інших досягаються вищі етапи зростання за весь період трудової кар'єри. Співробітник зацікавлений в збереженні рівня оплати праці, але прагне примножити і інші джерела доходу. Керівник установи чи організації зобов'язаний забезпечити такому співробітнику стабільність і гарантованість існування.

На останньому пенсійному етапі кар'єра в цій установі завершена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності (живопис, садівництво). Керівник організації зобов'язаний подбати і про пенсіонерів. Наприклад, виплачувати їм грошові премії до ювілейних дат і святкових днів. Для пенсіонерів досить важливе визнання минулих заслуг, зустрічі один з одним (хоча б раз на рік). Трудові та кваліфікаційні знання даних співробітників ще може бути застосовані в установі. Наприклад, можна запросити пенсіонера попрацювати тимчасово на період лікарняних або відпустки штатного працівника або в якості консультанта. Подібна практика використовується в більшості установ та організацій, які функціонують за кордом.

І на останок, зупинимося на основних істотних факторах, які сприяють зростанню мотивації в Коледжі СШАУ.

Так, для даної освітньої установи планування кар'єри співробітників, як чинника збільшення мотивації праці на жаль не є характерним. Хоча це – один з найсильніших стимулів до підвищення рівня професіоналізму і мобілізації сил, до взаємного інтересу співробітника і установи. Більше половини директорів в установах вийшли за тимчасові межі більш результативної діяльності, і на це директору Коледжу СШАУ також слід звернути надзвичайно серйозну увагу.

Планування кар'єри полягає в знаходженні цілей розвитку працівника і шляхів, які ведуть до їх досягнення. Здійснення плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійне становлення працівника, а з іншого – послідовне обіймання тих посадових рівнів, досвід роботи на яких потрібен для заняття цільової посади.

Основними факторами для підтримки мотивації співробітника в Коледжі СНАУ є наступні:

1. Періодична перевірка терміну трудової діяльності співробітника на одній посаді і кероване горизонтальне переміщення по службі з інтервалом приблизно в п'ять років. Горизонтальне пересування потрібно зробити престижними. Також потрібно схвалити і зробити престижним пересування по службовій ієрархії на деяких етапах службової кар'єри.
2. Збагачення цільового складу виконуваних трудових обов'язків і розширення їх меж.
3. Ефективне структурне планування установи та використання гнучких організаційних форм (проектна, матрична організаційна).
4. Систематичне формування організаційної діяльності, цінність навчання і творчого підходу у трудовій діяльності кожного співробітника.
5. Здійснення нових форм взаємодії між працівниками – адміністративно – управлінського апарату та педагогічним колективом як складової частини результативного управління, виробнича демократія.

ВИСНОВКИ

Нині питанням управління персоналу приділяється все більше уваги. Питання ефективної роботи виробництва і вирішення задач, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності, рентабельності будь-якого підприємства, установи, його стабільності замикаються на «якості» (якісному) склад кадрів, т. то його потенціалі. Перспективи розвитку підприємства крім головної економічної складової безпосередньо залежать від ступеня залученості персоналу в процеси вдосконалення організації. Рядом зарубіжних і вітчизняних дослідників, вчених, топ-менеджерів розроблені та теоретично обґрунтовані методи, інструменти і моделі управління кадровими ресурсами, які одночасно є інструкціями при розробці та реалізації конкретної системи управління людським капіталом, виборі форм і методів управління, розстановки пріоритетів.

Кадрове планування на підприємстві буде ефективним при наявності стратегії, пов'язаної з політикою організації і системою управління. Важливою умовою ефективної роботи підприємств є правильна постановка цілей та організація кадрового планування таким чином, щоб вона працювала на досягнення цих цілей. Складно переоцінити етап оцінки кадрового планування на підприємствах тому, що ці показники служать опорою для прийняття подальших рішень. Будь-яке організаційний захід має бути доцільним і економічно виправданим.

Отже, підводячи підсумки нашого наукового дослідження хотілося б акцентувати увагу на тому, що серед комплексу проблем менеджменту особливу роль відіграє проблема поліпшення управління персоналом закладу, який функціонує у сфері надання освітніх послуг.

Завданням даної галузі менеджменту є збільшення результативності педагогічно – навчальної діяльності за рахунок всебічного розвитку і раціонального використання творчих сил педагогів, підвищення рівня їх кваліфікації, компетентності, відповідальності, ініціативи.

Нами було з'ясована, що управління персоналом включає велику кількість складових. Серед них:

- 1) кадрова політика;
- 2) взаємовідносини в колективі;
- 3) соціально-психологічні аспекти управління.

Головне ж місце займає встановлення способів збільшення ефективності та продуктивності трудової діяльності педагогічних працівників, шляхів збільшення їх творчої ініціативи, а також стимулювання і мотивація співробітників. Директор, який орієнтований на результат, цілеспрямовано будує свою діяльність з управління індивідуумами і групами на чітко продуманому та сформульованому уявленні про працівника, який прагне постійно розвивати та удосконалювати свою професійно – освітню діяльність. Результативний керівник несе відповідальність за високі результати діяльності організації, підвищення рівня її ефективності та рентабельності не тільки в сьогоденні, але і на майбутнє. Це частина його управлінської роботи.

Основним завданням ефективного керівника є такий розвиток підлеглих, який би забезпечував їх професійний розвиток, давав їм можливість оптимальніше, ніж раніше, справлятися з поточними завданнями і передбачати потреби розвитку на майбутнє. Результативному керівнику належить взяти на себе основну відповідальність за ефективний розвиток як установи чи організації в цілому так і окремо взятого працівника.

За розглянутий проміжок часу Коледж СНАУ поліпшив результативність своєї освітньо – педагогічної діяльності, а також застосування трудових ресурсів, про що говорить зростання показника продуктивності праці педагогічного складу трудового колективу, покращення стану показників з обороту, плинності та стабільності персоналу Коледжу СНАУ.

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра нами було розглянуто теоретичні основи управління персоналом у закладі освітньої сфери. Так, ми визначили поняття системи управління персоналом : наукові і

практичні аспекти та розглянули сутність і поняття кадрового менеджменту як системи управління людським потенціалом.

У другому розділі було проведено дослідження системи управління персоналом у відокремленому структурному підрозділі «Сумський фаховий коледж Сумського Національного аграрного університету». Ми подали організаційно – економічну характеристику «Сумського фахового коледжу Сумського національного аграрного університету» та провели аналітичне дослідження визначення ефективності системи управління персоналом в Коледжі.

Третій розділ містив інформацію щодо основних шляхів удосконалення системи управління персоналом в освітньому закладі на основі покращення нематеріальних форм стимулювання праці в Коледжі СНАУ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Александрова М. В. Менеджмент персоналу. Х.Новий Світ – 2000. 2018. – 365с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. — Донецьк: ДонДУЕТ. 2011. – 311с.
3. Базаров Т. Ю., Яремін Б. Л. Управление персоналом. —М.:ЮНИТИ. 2009. – 110с.
4. Вальцева В. Д. Управління персоналом. К. Атика. 2012. – 162с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. — М., 2010 – 214с.
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом. К. Істина. 2016. – 145с.
7. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент. К Професіонал. 2014. – 194 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд. - М., 2015. – 254 с.
9. Гибсон Дж.Л., Нванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. - 8-е изд. - М., 2010. – 472 с.
10. Гірняк О.М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник. -Львів: «Новий світ-2000», «Магнолія плюс». 2016. – 360 с.
11. Глухов В. В. Основы менеджмента: Учебник. - Минск, 2010. – 170 с.
12. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Лихало В. Т. Управління персоналом. — М, 2017. – 130 с.
13. Жигалов В. Т. Шимановська Л. М. Основы менеджменту і управлінської діяльності. К. Вища школа. 2011 – 214с.
14. Завадський Й. С. Менеджмент. — Т. 1. —3 вид., доп. —К: Вид-во Європ. ун-ту. — 2018. – 402с.
15. Карташова Л. В., Никонова Т. В. Организационное поведение. — М.:ИНФРА-М. 2011. – 189с.
16. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб— К.-ЦУЛ. 2017. – 369с.
17. Кулянов М. В. Маусов Н. к. Персонал підприємства в ринкових умовах. К. Карта. 2014. – 254 с.

18. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. — М.: Изд-во МГУ. 2009. — 321с.
19. Михайлов С. І. Менеджмент персонала. К. МАУП. 2012. — 342 с.
20. Мельник Л. П. Психология управления. — К: МАУП. 2010. — 452с.
21. Полетаєва С. В. Кадровий менеджмент. К. КНЕУ. 2017. — 456 с.
22. Поліщук М.П. Управління персоналом в сучасних умовах господарювання. К. МАУП. 2013б. — 236 с.
23. Подсолонко Е. Менеджмент : теорія і практика. — К. : Вища школа, 2014. — 362 с.
24. Пилипенко П. Д. Стратегія кадрового менеджменту. К. Видавничий дім. 20183. — 456 с.
25. Прокопенко В. І. Трудове право України. Консум . Харків. 2018. — 298 с.
26. Родзієвська С.Г. Кадровий менеджмент в Україні. К. КНЕУ. 2016 — 289 с.
27. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). Опорный конспект лекций. Изд. 3-е, стереотип.- К. 2010— 389 с.
28. Стадник В. В. Йохна М. А. Менеджмент. К. Академвидав. 2013.— 452с.
29. Сардак О. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. К. Професіонал. 2016. — 365с.
30. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. — К: КНЕУ. 2015. — 210с.
31. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб: Питер. 2010. — 116с.
32. Суворов В. Д. Кадровий менеджмент на підприємстві. К. ЦУЛ. 2014. — 345с.
33. Толкунова В. Н. Кадровое планирование на предприятии. — М., 2015. — 632 с.
34. Тарнавська Н.П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. - Тернопіль, 2017. — 260 с.
35. Тараев В. К. Персонал – технологія: відбір та підготовка менеджерів. Л. Канвар. 2014. — 453 с.
36. Терещенко В. І. Організація і управління. - К, 2014. — 185 с.

37. Травин В. Р. Управління персоналом фірми. Х. Танга. 2016. – 59с.
38. Тополев В. Л. Кадрова політика на підприємстві. К. Авір. 2014. – 139с.
39. Фурса С.Я. Щербак К. Кадрове планування в Україні. Атака. – 487с. 2012
40. Шеремет Н.П. Трудове право України .К. Магнум. 2015.– 459с.
41. Хміль І. Ф. Управління персоналом. К. Альма Матер. 2016. – 301с.
42. Хуторян Н. М. Управління трудовими ресурсами. Академічний курс. Підр. К. АСК. 2014 – 256с.
43. Цветаев В. М. Управление персоналом. — СПб.: Питер, 2002. – 172с.
44. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 369с.
45. Чиркин К. Е. Трудовое право Украины. : Ученик. М. 2014.- 247 с.
46. Чернадчук В.Д., Сухонос В.В. Основи трудового законодавства України: Навчальний посібник. - 2-ге вид. -Суми: ВТД «Університетська книга», 2017 - 220с.
47. Щекін Г. Практична психологія менеджера. К. Україна. 2015. – 459 с.
48. Шегда А. В. Менеджмент К. Знання. 2006. – 320 с.
49. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М. Бизнес – школа. Интел – Синтез.2011. – 362с.
50. Шеремет Н.П. Кадровий менеджмент та кадрова політика на підприємствах легкої промисловості. К. КНАУ. 2015 – 361 с.
51. Щербина В. С. Трудове право України. Київ. Юрінвест. 2017 – 426 с.
52. Юлусов В. Д. Трудове право України. Х. Юнтер Ком. 2015 – 459 с.
53. Ядгаров П. М. Кадри підприємства : перспективи розвитку. К. ТОН. 2017. – 287 с.
54. Янаєв В. Р. Управління трудовими ресурсами в освітній сфері. Т. Танга. 2014. – 456с.
55. Яценко Т. В. Технологія кадрового менеджменту. Л. Новий Світ. 2018. – 569 с.