

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 37.014.6:005.6:373.5

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук, доцент
_____ **Інна САВИЦЬКА**
« ____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту,
кандидат економічних наук, доцент
_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО**
« ____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Планування потреби організації в персоналі»

Спеціальність

Освітня програма

Орієнтація освітньої програми

073 «Менеджмент»

«Управління персоналом»

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

канд. пед. наук, професор _____

Сергій КУБИЦЬКИЙ

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

канд. екон. наук, доцент _____

Анна ДЕРГАЧ

Виконав _____

Андрій СЛІСЬ

Київ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту
доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
« ____ » _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ
Слісю Андрію Михайловичу

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Планування потреби організації в персоналі»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «16» жовтня 2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру «10» листопада 2024 р.

Вихідними даними для магістерської кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють питання планування потреби організації в персоналі. Аналіз цих документів дає змогу оцінити особливості реалізації правових норм у контексті управління людськими ресурсами, зокрема забезпечення оптимального складу персоналу для досягнення стратегічних цілей організації. Особливу увагу приділено вивченню законодавства, яке стосується трудових відносин, умов праці, захисту прав працівників, професійного розвитку кадрів, а також методів прогнозування та планування потреби в персоналі. Зокрема, розглядаються норми, що регулюють питання забезпечення балансу між потребами організації та ринковими умовами, створення умов для підвищення кваліфікації працівників і розвитку їхнього потенціалу в межах довгострокової стратегії управління персоналом.

Перелік питань, які підлягають дослідженню для теми **«Планування потреби організації в персоналі»**:

1. Дослідження основних підходів до визначення потреби організації в персоналі та їхньої ефективності в забезпеченні стратегічних цілей.

2. Аналіз факторів, що впливають на формування потреби в персоналі, зокрема впливу внутрішніх і зовнішніх умов організаційного середовища.

3. Оцінка впливу організаційної стратегії та стилів керівництва на планування потреби в кадрах.

4. Дослідження методів прогнозування потреби в персоналі, включно з аналізом використання сучасних цифрових технологій і програмного забезпечення.

5. Розробка рекомендацій для керівників організацій щодо вдосконалення процесів планування потреби в персоналі з метою оптимізації кадрового потенціалу та досягнення організаційних цілей.

Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської роботи _____ Анна ДЕРГАЧ

Завдання прийняв до виконання _____ Андрій СЛІСЬ

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Планування потреби організації в персоналі»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Сліся Андрія Михайловича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 10 таблиць і 11 рисунків. Список використаних джерел включає 57 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи детально розглянуто теоретичні аспекти планування кадрових потреб професійного ліцею, включаючи сучасні підходи до управління персоналом та аналіз факторів, що впливають на формування кадрової політики закладу.

Другий розділ містить аналіз кадрового потенціалу ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки» та детальний розгляд методики планування персоналу, зосереджуючись на оцінці поточного складу працівників, визначенні потреб у кадрах та розробці підходів до їх формування.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглядається розробка стратегій і практичних рекомендацій для оптимізації процесів планування потреби в персоналі професійного ліцею. Особлива увага приділена впровадженню сучасних методик прогнозування, використанню цифрових інструментів для управління персоналом, а також підвищенню ефективності кадрової політики через розвиток компетенцій педагогічного складу та забезпечення адаптивності закладу до змін у сфері професійної освіти.

Ключові слова: планування потреби в персоналі, управління персоналом, організація, прогнозування, оптимізація кадрового складу, стратегічне планування, розвиток персоналу, професійне зростання, корпоративна культура, мотивація, ефективність управління, інноваційні методи, інтеграція, аналітика даних, ринок праці.

Зміст

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	11
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ ОРГАНІЗАЦІЇ В ПЕРСОНАЛІ	11
1.1. Сучасні підходи до планування персоналу	11
1.2. Фактори, що впливають на формування кадрових потреб організації ...	21
Висновки до першого розділу	40
РОЗДІЛ 2	43
АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ НА ПРИКЛАДІ ДНЗ «ПРОФЕСІЙНИЙ ЛІЦЕЙ М. УКРАЇНКИ»	43
2.1. Оцінка кадрового потенціалу ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки».....	43
2.2. Методика планування персоналу в ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки»	53
Висновки до другого розділу	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ.	61
3.1. Стратегії прогнозування та планування кадрових потреб	61
3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення планування персоналу в організації.....	65
Висновки до третього розділу	71
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	90
Додаток А	90
Додаток Б	93
Додаток В	97

ВСТУП

Актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи «Планування потреби організації в персоналі» зумовлена необхідністю створення сприятливого середовища для ефективної професійної діяльності працівників організації, а також забезпечення їхнього психологічного комфорту. Невідповідність між потребою організації в персоналі та фактичним кадровим складом може призвести до значних негативних наслідків, включно зі зниженням продуктивності, погіршенням якості виконання завдань і зменшенням рівня задоволеності роботою серед працівників. Особливо це актуально для організацій, які функціонують у динамічному середовищі та потребують постійного перегляду своїх кадрових стратегій. Планування персоналу стає ключовим елементом, що впливає на забезпечення ефективної роботи колективу, сприяє формуванню корпоративної культури та підтримці позитивного клімату в організації.

Сучасні виклики, зокрема інтеграція інноваційних технологій і методів у робочі процеси, посилюють значення системного підходу до планування потреби в персоналі. Умови стрімкої цифровізації, посилення конкуренції та зростання вимог до кваліфікації працівників створюють додаткове навантаження на управлінський апарат організацій. Своєчасне та професійне планування персоналу стає інструментом, що дає змогу підвищити адаптивність колективу до змін і забезпечити стійкість організації в умовах зовнішніх викликів.

Крім того, дослідження процесів планування потреби в персоналі допомагає створити основи для розвитку навичок стратегічного управління, прогнозування та використання кадрового потенціалу організації. Це сприяє зміцненню корпоративної культури, орієнтованої на спільні цінності та цілі, а також підтримці позитивного психологічного клімату, який стимулює працівників до співпраці, професійного розвитку й ефективного виконання своїх обов'язків.

Однак на сьогодні існує низка суперечностей, які ускладнюють ефективне планування персоналу в організаціях. Організації орієнтуються на досягнення максимальної ефективності, адаптуючи стратегії управління до сучасних викликів, водночас високий рівень професійних вимог, обмеженість ресурсів та зростання очікувань формують значні ризики для забезпечення якості виконання робочих процесів. Це нерідко спричиняє перевантаження працівників, зниження рівня їхньої мотивації та недостатню здатність організації оперативно реагувати на змінні потреби ринку.

Між тим, у багатьох організаціях відсутні структуровані програми для планування та прогнозування потреб у персоналі, що знижує ефективність їхньої діяльності. Виникають розбіжності між поточними потребами й довгостроковими цілями організації, між очікуваннями керівництва та реальними можливостями працівників. Така невідповідність не лише негативно впливає на внутрішній клімат, а й створює додаткові труднощі для керівників, які змушені вирішувати кадрові питання в умовах обмежених ресурсів.

Таким чином, дослідження планування потреби організації в персоналі є важливим завданням, адже його результати можуть стати основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики, забезпечення оптимального складу персоналу та підвищення ефективності роботи колективу.

З огляду на актуальність цієї проблематики, вибір теми нашого дослідження «Планування потреби організації в персоналі» є обґрунтованим і спрямованим на вирішення ключових питань управління людськими ресурсами в сучасних організаціях.

Базою дослідження є державний навчальний заклад «Професійний ліцей м. Українки», оскільки цей заклад забезпечує практичну реалізацію теоретичних засад кадрової політики в умовах сучасних викликів освітньої галузі. Як дослідницька платформа ліцей пропонує можливість аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на формування та реалізацію кадрових стратегій, а також апробації інноваційних підходів до планування персоналу в закладах професійної освіти.

Мета дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні стратегічних рекомендацій щодо планування потреби організації в персоналі. Це включає аналіз основних чинників, що впливають на формування кадрових потреб, і розробку методичних підходів до їх прогнозування, оптимізації та забезпечення відповідності стратегічним цілям організації.

Для досягнення поставленої мети дослідження було визначено такі завдання:

1. Проаналізувати наукові джерела та сучасні практики у сфері планування потреби організації в персоналі для визначення ефективних підходів і методик прогнозування кадрових потреб.

2. Охарактеризувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на процес формування потреби в персоналі, включно з організаційними стратегіями, ринковими умовами та професійним розвитком працівників.

3. Дослідити основні виклики та можливості, які виникають у процесі планування персоналу, з урахуванням сучасних вимог до гнучкості та адаптивності організацій.

4. Розробити комплекс рекомендацій для вдосконалення процесу планування потреби в персоналі, орієнтованих на забезпечення стратегічних цілей організації, підвищення ефективності роботи колективу та оптимізацію кадрових ресурсів.

Об'єкт дослідження: процес планування потреби організації в персоналі.

Предмет дослідження: підходи, методи та інструменти прогнозування і планування кадрових потреб організації з акцентом на забезпеченні відповідності стратегічним цілям, оптимізації кадрового складу та підвищенні ефективності діяльності колективу.

Наукова новизна полягає в розробці та обґрунтуванні інноваційних підходів до планування потреби організації в персоналі, які враховують специфіку сучасного ринку праці та стратегічні потреби організації. Уперше запропоновано комплекс заходів з прогнозування та оптимізації кадрових потреб, що включає використання сучасних аналітичних інструментів,

інтеграцію цифрових технологій і врахування соціально-економічних факторів. Окремо розглянуто роль керівника організації як стратегічного менеджера, здатного ефективно поєднувати традиційні та новітні методики планування персоналу для забезпечення збалансованого та продуктивного складу колективу.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці комплексних рекомендацій, які можуть бути використані для вдосконалення процесів планування потреби в персоналі в організаціях. Ці рекомендації допоможуть керівникам ефективно прогнозувати та оптимізувати кадровий склад, забезпечуючи відповідність персоналу стратегічним цілям організації, підвищення продуктивності роботи та створення сприятливого клімату в колективі. Результати дослідження можуть стати основою для впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами, що враховують як соціально-економічні умови, так й інноваційні тенденції у сфері HR.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, які регулюють питання планування потреби в персоналі в організаціях. Це включає закони, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні документи та інструкції, що визначають правила і процедури управління людськими ресурсами, зокрема прогнозування кадрових потреб, розвиток професійних компетенцій працівників та оптимізацію складу персоналу. Такі документи дають змогу дослідити чинні правові рамки, виявити можливі прогалини в регулюванні кадрових процесів та сформулювати рекомендації для вдосконалення управлінських практик, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організацій у динамічних умовах сучасного середовища.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (57 найменування) і 3 додатків. Загальний зміст роботи викладено на 83 сторінках і включає 10 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ ОРГАНІЗАЦІЇ В ПЕРСОНАЛІ

1.1. Сучасні підходи до планування персоналу

Проблеми у сфері управління персоналом зумовлені складними та динамічними процесами, що нині спостерігаються в економічній, політичній та соціальній сферах. Особливої гостроти ці питання набувають в умовах воєнного стану в Україні, що вимагає адаптації підприємств та організацій до нових реалій. Успішне управління персоналом потребує системного підходу, який враховує специфіку діяльності організації, її стратегічні цілі, а також вплив зовнішніх факторів, таких як нестабільність ринку праці, міграційні процеси та посилення соціальних викликів.

На сучасному етапі професійні ліцеї як освітні організації зіштовхуються із потребою не лише у забезпеченні якісної підготовки майбутніх фахівців, а й у побудові ефективної системи управління персоналом, що сприяє збереженню кадрового потенціалу та підвищенню професійної ефективності. Людський капітал стає ключовим елементом у досягненні стратегічних цілей, що змушує переглядати підходи до планування персоналу, зокрема у сфері мотивації, винагороди та професійного розвитку працівників.

Актуальні питання планування та управління персоналом розглядали численні науковці, серед яких: Г. Захарчин [1], Т. Балановська, М. Михайліченко, А. Троян [2], М. Ведерніков, Н. Базалійська [3], С. Войтко, А. Мельниченко [4], О. Кузьмін, О. Мельник, О. Бодарецька, В. Жежуха [5], Ж. Яворська [6], Ф. Хміль [7], О. Щур [8]. У їхніх роботах висвітлено основні тенденції, виклики та інноваційні підходи у сфері управління людськими ресурсами. Науковці акцентують увагу на необхідності запровадження сучасних технологій та методів прогнозування кадрових потреб, які дозволяють організаціям адаптуватися до змінних умов середовища.

Водночас існує недостатньо досліджень, присвячених управлінню персоналом у професійних ліцях в умовах військового стану, що ускладнює формування ефективних підходів до планування потреби в кадрах. Це потребує додаткового аналізу специфіки роботи таких закладів та розробки практичних рекомендацій.

Сучасний світ стикається із численними викликами, серед яких: стрімкий розвиток технологій, економічна нестабільність, військові конфлікти та трансформація трудового ринку. Військовий стан в Україні створює додаткові труднощі для організацій, зокрема через міграцію населення, дефіцит кадрів та необхідність адаптації працівників до нових умов.

Професійні ліцеї відіграють ключову роль у забезпеченні ринку праці кваліфікованими кадрами, тому ефективне планування персоналу стає одним з головних завдань їхнього управління. Однак недостатня увага до питань кадрового планування, а також використання застарілих методик значно знижують ефективність роботи таких закладів.

Сучасні підходи до управління персоналом передбачають:

- упровадження новітніх технологій, що підвищують ефективність кадрового планування, зокрема цифрових платформ для аналізу та прогнозування потреб у персоналі;
- адаптацію традиційних методик до нових умов, наприклад, розробку гнучких моделей зайнятості та індивідуалізацію системи мотивації.

Сучасні технології у сфері управління персоналом спрямовані на вирішення таких завдань:

- підвищення здатності працівників до адаптації в умовах нестабільності;
- забезпечення безперервного навчання персоналу та його професійного розвитку;
- упровадження мотиваційних програм, орієнтованих на специфіку освітніх закладів;
- формування соціально-психологічного клімату, що сприяє згуртованості колективу;

- підвищення продуктивності працівників шляхом упровадження інноваційних технологій;

- забезпечення ефективного функціонування закладу в умовах викликів військового стану.

Запровадження сучасних підходів до планування персоналу в професійних ліцеях дасть змогу:

- ефективно прогнозувати потребу в кадрах, враховуючи специфіку діяльності закладу;

- оптимізувати структуру персоналу для досягнення освітніх цілей;

- забезпечити високий рівень мотивації працівників та їхню адаптацію до нових умов;

- підвищити ефективність управління людським капіталом, що сприятиме розвитку професійної освіти в Україні.

Таким чином, сучасні підходи до планування потреби в персоналі професійних ліцеїв спрямовані на вирішення актуальних проблем в умовах військового стану, що підвищує їхню стійкість та ефективність роботи.

Система управління трудовими ресурсами, яка формується у професійних ліцеях, має враховувати специфіку освітньої діяльності, стратегічні цілі закладу та сучасні виклики, зокрема вплив військового стану в Україні, цифровізацію та необхідність адаптації персоналу до нових умов. На відміну від системи, характерної для підприємств, управління трудовими ресурсами у професійних ліцеях має інтегрувати педагогічні підходи, методи розвитку людського капіталу та інноваційні HR-технології.

Система базується на чинному трудовому законодавстві України, що регламентує питання взаємин між працівниками, трудовим колективом і роботодавцем. Основу складають положення, які регулюють робочий час, час відпочинку, оплату праці, професійне навчання, охорону праці та вирішення трудових спорів. Для професійного ліцею це також включає положення, пов'язані зі специфікою педагогічної діяльності, такі як організація

педагогічного навантаження, підвищення кваліфікації викладачів та майстрів виробничого навчання, а також оцінювання їхньої діяльності.

Управління персоналом у професійних ліцеях включає такі ключові елементи:

- аналіз та планування персоналу. Визначення необхідної кількості викладачів, майстрів виробничого навчання та адміністративного персоналу з урахуванням навчального плану, кількості здобувачів освіти та стратегічних цілей закладу;

- відбір та наймання персоналу. Розробка конкурсних процедур для залучення кваліфікованих фахівців, зокрема з досвідом роботи у виробничій сфері, що є важливим для професійної освіти;

- оцінювання персоналу. Моніторинг ефективності педагогічної діяльності, оцінка якості викладання та взаємодії з учнями, а також визначення необхідності професійного навчання та підвищення кваліфікації;

- професійне навчання. Організація системи підвищення кваліфікації, яка враховує сучасні педагогічні підходи та використання цифрових технологій в освітньому процесі.

Особливу увагу варто приділити створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, який сприяє згуртованості педагогічного колективу, підвищенню мотивації працівників та їхньому професійному розвитку.

Таким чином, система управління трудовими ресурсами у професійних ліцеях повинна відповідати сучасним викликам та базуватися на інтеграції традиційних підходів з упровадженням інноваційних технологій управління персоналом. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи закладів освіти та забезпеченню їхньої адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

На рисунку 1.1 представлено модель управління персоналом у професійному ліцеї, яка враховує сучасні виклики та особливості функціонування освітніх закладів в умовах динамічних змін. Дана модель відображає основні етапи й процеси, які є складовими системного управління персоналом у професійній освіті.

Ключовими елементами моделі є:

- планування потреби в персоналі, що передбачає аналіз кількісного та якісного складу працівників для забезпечення ефективного навчального процесу;
- залучення потенційних працівників через сучасні механізми рекрутингу та партнерства із закладами освіти;
- процес відбору та найму персоналу, орієнтований на забезпечення високого професіоналізму та відповідності викладачів і майстрів навчальних дисциплін вимогам професійного ліцею;
- формування системи оплати праці, що враховує педагогічне навантаження, результати роботи та стимулює професійний розвиток;
- підвищення кваліфікації та адаптація працівників, спрямовані на постійне вдосконалення навичок та інтеграцію в колектив;
- оцінка ефективності роботи персоналу для забезпечення якості освітніх послуг;
- система мотивації працівників, яка створює умови для підвищення продуктивності та ініціативності;
- розвиток кар'єри та професійне зростання, що сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців;
- аналіз завершення трудової діяльності, який враховує передачу досвіду та підтримку звільнених працівників.

Запропонована модель забезпечує узгодженість усіх процесів управління персоналом, сприяючи формуванню згуртованого педагогічного колективу, підвищенню якості освітніх послуг та адаптації закладу до змін у зовнішньому середовищі.



Рис. 1.1. Модель управління персоналом у професійному ліцеї

Джерело: створено автором на основі: [9], [10], [11], [12], [13].

Модель управління персоналом у професійному ліцеї, представлена на рисунку, акцентує увагу на ключових аспектах, необхідних для забезпечення ефективності діяльності освітньої організації. Її елементи формують цілісний підхід до роботи з персоналом, починаючи від планування потреб і закінчуючи аналізом завершення трудової діяльності. Наведемо аналітичний огляд кожного елементу.

1. Планування є відправною точкою управління персоналом. У професійному ліцеї цей етап включає аналіз поточної та прогнозованої потреби у викладачах, майстрах виробничого навчання та адміністративному персоналі. Потреба залежить від кількості здобувачів освіти, навчального плану та стратегічних цілей закладу. Важливими інструментами є аналіз завантаженості працівників, демографічних показників і потреби у спеціалізованих викладачах відповідно до змін на ринку праці.

2. Залучення фахівців у професійний ліцей є викликом через обмежену кількість кандидатів, що відповідають специфічним вимогам освітнього середовища. Ефективність цього етапу забезпечується через співпрацю з вищими закладами освіти, участь у профільних ярмарках вакансій та використання цифрових платформ для пошуку персоналу.

3. Процес відбору передбачає не лише оцінку професійних якостей кандидатів, а й їхню відповідність освітнім цінностям ліцею. Інструменти цього етапу включають співбесіди, оцінювання портфоліо та рекомендацій, а також оцінку педагогічних компетенцій через пробні заняття.

4. Ефективна система оплати праці має враховувати специфіку роботи педагогів, педагогічне навантаження, результати їхньої діяльності та мотивацію до професійного розвитку. У професійних ліцях актуальним є впровадження гнучких систем винагород, що базуються на досягненнях викладачів, успіхах здобувачів освіти та виконанні додаткових завдань (наприклад, керівництво проектами).

5. Адаптація нового персоналу є критично важливою для збереження педагогічного клімату та швидкої інтеграції працівників. Підвищення кваліфікації забезпечується через участь у тренінгах, семінарах, програмах професійного розвитку, що враховують вимоги сучасних освітніх стандартів та специфіку військового стану в Україні.

6. Оцінка ефективності передбачає регулярний моніторинг досягнень викладачів і майстрів виробничого навчання. Ключовими критеріями є рівень успішності учнів, інноваційність підходів до навчання, залученість до проєктної діяльності. Використання цифрових інструментів для оцінювання сприяє об'єктивності цього процесу.

7. Система мотивації базується на матеріальних і нематеріальних стимулюючих факторах. У професійному ліцеї вона включає:

- преміювання за досягнення високих результатів у навчанні;
- забезпечення професійного розвитку;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

8. Педагогічний персонал потребує можливостей для розвитку кар'єри. У професійних ліцеях це може бути реалізовано через:

- присвоєння педагогічних звань;
- залучення до адміністративних посад;
- участь у конкурсах та освітніх проектах.

9. Аналіз причин завершення трудової діяльності уможлиблює виявляти ризики втрати кваліфікованих працівників. Зокрема важливо забезпечити підтримку ветеранів педагогічної діяльності, включаючи передачу досвіду молодшим працівникам.

Запропонована модель управління персоналом у професійному ліцеї є універсальним інструментом для підвищення ефективності діяльності освітнього закладу. Її впровадження дає змогу:

- оптимізувати планування потреб у кадрах;
- знизити плинність персоналу;
- підвищити рівень мотивації та продуктивності працівників;
- забезпечити високу якість навчального процесу в умовах динамічних змін у суспільстві.

Застосування цієї моделі є необхідною умовою для адаптації професійних ліцеїв до сучасних викликів освітньої сфери. Особливу роль у цьому процесі відіграє мотивування працівників, яке стає ключовим фактором збереження їхньої ефективності та стійкості в умовах нестабільності. В умовах воєнного стану питання мотивації набуває ще більшої актуальності, адже створення сприятливого середовища для роботи та підтримка працівників стають важливими аспектами забезпечення стабільної діяльності організацій.

Мотивування працівників в умовах воєнного стану є важливою складовою, що сприяє не лише матеріальній підтримці працівників, але й забезпечує їхню моральну стійкість.

Як зазначено в дослідженні [14], навіть у складних умовах війни переважна більшість компаній продовжує виплачувати заробітну плату в повному обсязі. У сучасних реаліях додаткові стимули від роботодавців можуть

включати гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, одноразову грошову підтримку, надання корпоративного житла або компенсацію за оренду житла.

Окрім традиційних підходів, з'являються нові методи мотивування працівників, адаптовані до умов воєнного стану. До них належать взаємодопомога та взаємопідтримка, які реалізуються через спільні волонтерські проекти, організацію збору коштів для мобілізованих працівників і членів їхніх сімей. У таких умовах формується новий підхід до мотивації, заснований на емпатії, що проявляється у соціальній активності та солідарності колективу. Це підкреслює важливість гуманістичних методів у системі мотивування під час війни.

Контролювання є важливою функцією, яка сприяє успішному функціонуванню підприємства. Зокрема контроль у сфері управління персоналом включає моніторинг виконання трудових обов'язків, дотримання норм і стандартів, оцінювання ефективності працівників, а також аналіз результатів їхньої діяльності. У професійних ліцях ця функція набуває додаткової важливості, оскільки дає змогу забезпечити стабільність освітнього процесу, своєчасне реагування на виклики та підвищення ефективності роботи педагогічного колективу (рис. 1.2).

Рисунок ілюструє ключові функції контролювання персоналу у професійному ліцеї з урахуванням специфіки роботи закладу в умовах воєнного стану [15]. Відображені функції забезпечують цілісний підхід до моніторингу, оцінки та розвитку професійної діяльності працівників, а також враховують соціально-психологічні аспекти, що впливають на ефективність освітнього процесу. Ця структура дозволяє забезпечити стабільність роботи педагогічного колективу, оперативно реагувати на зовнішні виклики та сприяти адаптації працівників до змінних умов.

Управлінська діяльність	Зіставлення реальних результатів із запланованими показниками освітньої діяльності. Аналіз причин відхилень у виконанні навчальних програм, своєчасне коригування методик викладання. Моніторинг динаміки навчальних та виховних результатів
Діагностична діяльність	Систематичне спостереження за виконанням працівниками своїх функціональних обов'язків. Аналіз впливу професійної діяльності працівників на якість освітнього процесу. Виявлення проблем у взаємодії між викладачами, адміністрацією та здобувачами освіти.
Селективна діяльність	Вибір способів збору інформації про роботу педагогічного колективу. Оцінка інноваційних підходів до викладання через порівняння традиційних та сучасних методів навчання. Вивчення результатів участі викладачів та учнів у конкурсах, проектах, ініціативах.
Моніторинг педагогічного клімату	Вивчення рівня задоволеності працівників умовами роботи. Аналіз соціально-психологічного клімату у колективі та його впливу на якість освітнього процесу.
Аналіз професійного розвитку	Оцінка ефективності програм підвищення кваліфікації викладачів. Вивчення кар'єрного зростання та активності педагогів у професійних спільнотах.
Контроль використання ресурсів	Перевірка ефективності використання навчально-методичних матеріалів. Аналіз технічного та матеріального забезпечення освітнього процесу.

Рис. 1.2. Функції контролювання персоналу в професійному ліцеї в умовах воєнного стану

Функції контролювання персоналу у професійному ліцеї охоплюють широке коло завдань, що спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, підвищення рівня професіоналізму працівників та підтримання стабільності в умовах воєнного стану.

1. Управлінська діяльність є основою системи контролювання, оскільки дозволяє порівнювати фактичні результати з плановими, визначати відхилення та оперативно вживати заходів для їхнього усунення. Ця функція забезпечує цілісність освітнього процесу і дозволяє коригувати методики викладання відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

2. Діагностична діяльність відіграє важливу роль у виявленні проблемних зон у роботі педагогічного колективу. Вона сприяє аналізу ефективності виконання функціональних обов'язків, що уможлиблює забезпечити високий рівень навчального процесу та уникнути конфліктів у колективі.

3. Селективна діяльність забезпечує цілеспрямований вибір підходів до аналізу інформації про роботу персоналу, що дає змогу виділити найбільш ефективні практики і застосувати їх у масштабах усього ліцею. Особливе значення надається вивченню інноваційних підходів, які адаптують традиційні методики до сучасних викликів.

4. Моніторинг педагогічного клімату є новою функцією, яка спрямована на створення сприятливого середовища для працівників. Він дає змогу аналізувати рівень задоволеності персоналу умовами праці, виявляти соціально-психологічні проблеми та оперативно реагувати на них, що є особливо важливим у складних умовах воєнного стану.

5. Аналіз професійного розвитку орієнтований на підвищення кваліфікації педагогів і створення умов для їхнього кар'єрного зростання. Ця функція сприяє зростанню професійної активності працівників та їхній інтеграції у професійні спільноти.

6. Контроль використання ресурсів створює умови оцінювати ефективність використання навчально-методичних матеріалів та технічного забезпечення. Це сприяє раціональному використанню ресурсів та підвищенню якості освітнього процесу.

Система контролювання персоналу у професійному ліцеї охоплює не лише моніторинг професійної діяльності, але й соціальні, психологічні та ресурсні аспекти, що забезпечують стабільність та якість роботи закладу. Збалансоване використання усіх представлених функцій сприяє ефективній адаптації до змін, які виникають у зовнішньому середовищі, та підвищенню конкурентоспроможності освітнього закладу.

1.2. Фактори, що впливають на формування кадрових потреб організації

Кадрова політика організації є сукупністю принципів, методів і форм, що забезпечують формування, розвиток і ефективне використання персоналу. Вона орієнтована на створення сприятливих умов праці, мотивацію та стимулювання працівників, а також формування високопрофесійного трудового колективу, здатного реалізовувати стратегічні цілі організації. У сучасній економіці кадрова політика набуває більш адаптивного характеру, враховуючи змінні умови зовнішнього середовища, такі як економічні, політичні та соціальні

виклики. Це визначає її важливу роль у розвитку організації та особистісному зростанні працівників [16].

Формування кадрової політики відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають національне трудове законодавство, яке визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, вплив профспілок, які регулюють умови праці та соціальні гарантії, стан економічної кон'юнктури, що впливає на фінансові можливості організації, та стан ринку праці, який визначає доступність і вартість кваліфікованих кадрів [17]. Внутрішні фактори охоплюють цілі, структуру та стратегію організації, що визначають пріоритети у формуванні кадрових потреб, організаційну культуру, яка впливає на мотивацію та утримання персоналу, рівень розвитку технологій, що змінюють вимоги до працівників, кількісний і якісний склад персоналу, фінансові можливості організації та наявний рівень оплати праці.

Одним із ключових завдань кадрової політики є своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної кількості та якості, що відповідає її стратегічним цілям. Важливим є раціональне використання наявних людських ресурсів, формування умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників, а також врахування змін у зовнішньому середовищі, що впливають на організацію. Реалізація кадрової політики потребує чіткого визначення цілей і вибору методів, що враховують реальний стан економіки, зокрема в умовах криз.

У кризових ситуаціях кадрова політика може бути пасивною, що характеризується відсутністю чітких дій і зосередженістю на мінімізації витрат; адаптивною, яка включає зміну підходів до управління персоналом залежно від зовнішніх обставин; або активною, орієнтованою на розвиток працівників і підтримання їхньої мотивації навіть в умовах нестабільності. Активна кадрова політика є найбільш ефективною, оскільки сприяє стабільності колективу та підвищенню продуктивності організації.

Формування кадрових потреб організації є процесом, що враховує як зовнішні фактори, так і внутрішні особливості. У контексті професійного ліцею

цей процес включає аналіз потреб у викладачах, майстрах виробничого навчання та адміністративному персоналі відповідно до специфіки освітнього процесу. Ефективна кадрова політика, адаптована до змінних умов, забезпечує не лише якісний склад персоналу, але й стійкість освітнього закладу до викликів сучасного середовища.

Рисунок 1.3 відображає основні завдання кадрової політики професійного ліцею, які формуються з урахуванням специфіки освітньої діяльності, сучасних викликів ринку праці та умов воєнного стану. Зокрема, особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації педагогічного персоналу, впровадженню інноваційного освітнього середовища, адаптації нових працівників, підтримці соціально-психологічного клімату та регулярній оцінці ефективності кадрової політики. Ці завдання спрямовані на забезпечення високої якості освітнього процесу, стабільності роботи колективу та розвитку професійного ліцею як інноваційного навчального закладу.

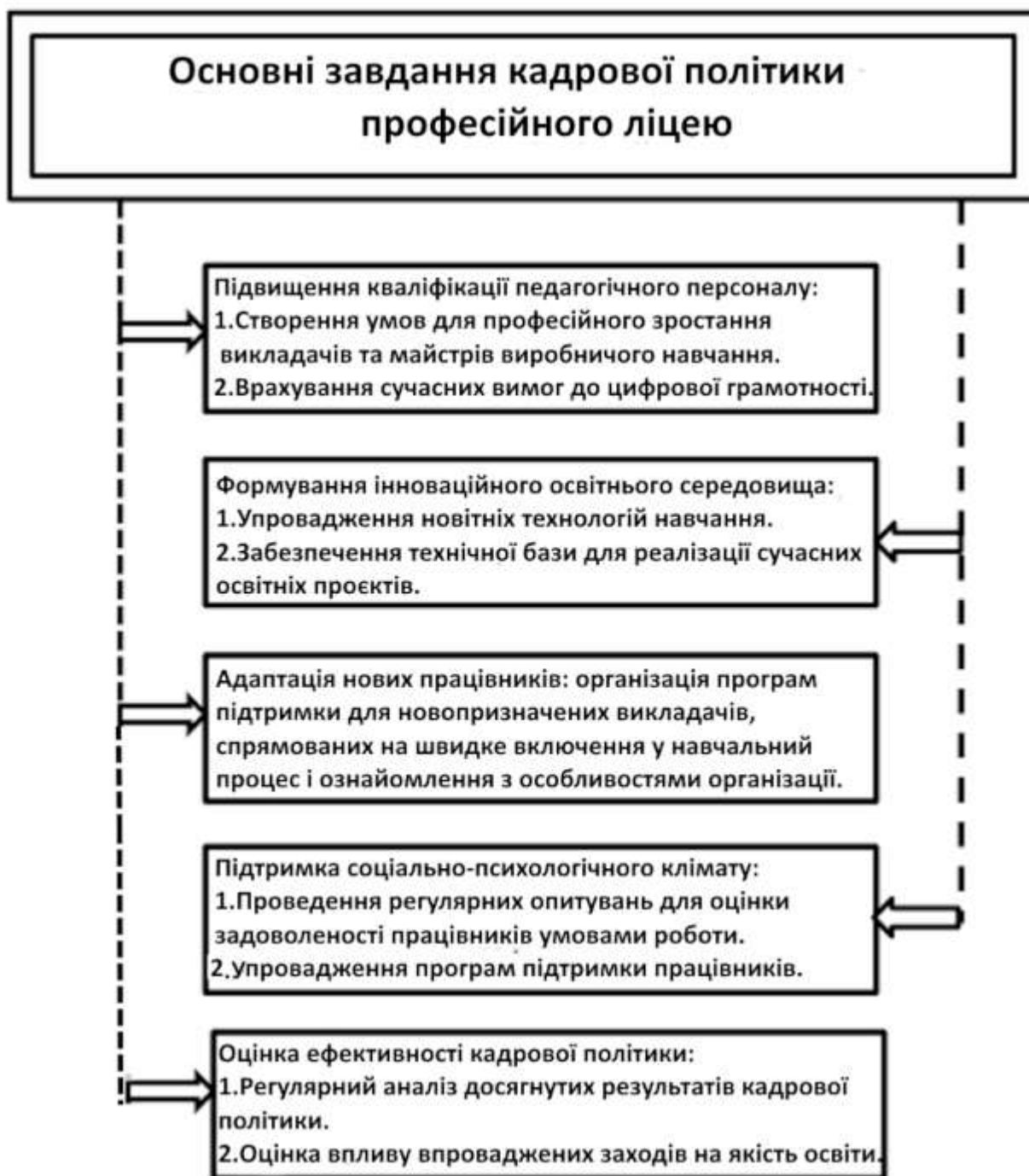


Рис. 1.3. Основні завдання кадрової політики професійного ліцею

Джерело: створено автором на основі: [18],[19],[20],[21],[22])

Основні завдання кадрової політики професійного ліцею, наведені на рисунку, забезпечують комплексний підхід до управління персоналом. Кожен із блоків виконує важливу роль у формуванні ефективної кадрової політики, що відповідає сучасним вимогам та умовам.

Підвищення кваліфікації педагогічного персоналу є важливим для забезпечення високого рівня професійної компетенції викладачів та майстрів

виробничого навчання. Це завдання враховує вимоги сучасного освітнього середовища, зокрема необхідність цифрової грамотності, що є невід'ємною складовою освітнього процесу.

Формування інноваційного освітнього середовища сприяє модернізації навчального процесу та підвищенню його ефективності. Впровадження новітніх технологій навчання та технічного забезпечення дає змогу адаптувати професійний ліцей до сучасних викликів, забезпечуючи якість освіти та підвищуючи конкурентоспроможність здобувачів освіти на ринку праці.

Адаптація нових працівників спрямована на забезпечення плавного входження викладачів до освітнього процесу. Програми підтримки для новопризначених працівників є важливим інструментом збереження мотивації та згуртованості колективу.

Підтримка соціально-психологічного клімату є важливою умовою ефективної роботи педагогічного колективу. Проведення регулярних опитувань та впровадження програм підтримки працівників дає змогу вчасно реагувати на проблеми, знижувати рівень стресу та уникати конфліктних ситуацій у колективі.

Оцінка ефективності кадрової політики забезпечує зворотній зв'язок, необхідний для її вдосконалення. Регулярний аналіз досягнутих результатів та оцінка впливу впроваджених заходів на якість освітнього процесу сприяє своєчасному коригуванню кадрової політики відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Таким чином, запропоновані завдання кадрової політики професійного ліцею формують основу для розвитку персоналу, покращення якості освіти та забезпечення стійкості закладу в умовах сучасних викликів.

Особливу увагу варто звернути на інтеграцію сучасних підходів до управління персоналом, таких як залучення працівників до процесу ухвалення рішень, впровадження інноваційних технологій управління та створення умов для професійного зростання. Ефективне управління персоналом має включати гнучкі форми зайнятості, адаптацію нових викладачів і майстрів виробничого

навчання до специфіки закладу, а також підтримку їхнього професійного та емоційного благополуччя. Врахування зовнішніх факторів, таких як стан ринку праці, трудове законодавство і сучасні освітні реформи, сприяє адаптації кадрової політики до змінних умов і забезпечує конкурентоспроможність професійного ліцею як освітньої установи.

Рисунок 1.4 ілюструє класифікацію типів кадрової політики, які можуть бути застосовані в діяльності професійного ліцею залежно від стратегічних цілей закладу, організаційної культури та умов зовнішнього середовища. Кожен тип кадрової політики має свої особливості та впливає на управління персоналом у специфічних умовах функціонування освітньої установи. Така класифікація дає змогу обирати найбільш доцільний підхід для досягнення максимальної ефективності в роботі педагогічного колективу.



Рис. 1.4. Типи кадрової політики професійного ліцею

(рисунок розроблений автором після опрацювання праць: [23],[24],[25],[26])

Представлені типи кадрової політики дають можливість побудувати гнучку систему управління персоналом у професійному ліцеї. Кожен із типів має свої особливості застосування та цілі. Пасивна політика обмежується базовими кадровими функціями, такими як облік та мінімізація витрат на персонал, і може бути доцільною лише у стабільних умовах. Реактивна політика

зосереджена на вирішенні проблем у міру їхнього виникнення, але через відсутність стратегічного підходу її ефективність є обмеженою.

Превентивна та активна політики є найбільш перспективними для професійного ліцею, оскільки вони орієнтовані на розвиток персоналу, попередження кризових ситуацій та підвищення адаптивності педагогічного колективу. Відкрита політика сприяє залученню працівників до ухвалення рішень, що підвищує рівень їхньої мотивації, тоді як закрита політика може бути ефективною для вирішення конфіденційних питань або при впровадженні термінових змін.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки закритої і відкритої кадрової політики професійного ліцею

Кадрова політика	Закритого типу	Відкритого типу
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - Сприяє стабільності та згуртованості педагогічного колективу. - Підвищує мотивацію працівників завдяки перспективі кар'єрного зростання. - Знижує ризик конфліктів через кращу інтеграцію працівників до культури закладу. - Менші витрати на пошук і адаптацію нових працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує доступ до широкого вибору кваліфікованих фахівців ззовні. - Впровадження нових ідей та підходів завдяки "свіжому погляду" нових працівників. - Сприяє розвитку інновацій у навчальному процесі. - Гнучке реагування на зміну потреб у кадрах.
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - Можливе виникнення застою через обмеження нових ідей. - Обмежені можливості швидкої реакції на зовнішні зміни та виклики. - Складність у формуванні конкурентоспроможного освітнього середовища. - Ризик появи "вузького кола" працівників з подібними компетенціями. 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі витрати на процес пошуку та адаптації нових працівників. - Можливе порушення соціально-психологічного клімату через інтеграцію нових працівників. - Ризик несумісності нових кадрів з існуючими цінностями організації. - Підвищена плинність кадрів.

Джерело: створено автором на основі: [27],[28],[29])

Ця таблиця адаптована до теми кадрової політики професійного ліцею та враховує специфіку освітньої установи. У ній виділено переваги та недоліки обох типів кадрової політики, з точки зору їхньої відповідності освітнім цілям, забезпечення стабільності та інноваційного розвитку. Закрита кадрова політика

спрямована на внутрішню стабільність і згуртованість, тоді як відкрита орієнтована на впровадження змін і залучення нових ідей. У практиці професійного ліцею доцільним є комбінування цих підходів для забезпечення балансу між традиціями та інноваціями.

Закрита кадрова політика має кілька додаткових переваг, які можуть бути корисними для професійного ліцею чи іншої освітньої установи [30],[31]:

1. Збереження корпоративної культури. Внутрішній підбір персоналу забезпечує стабільність та спадкоємність у дотриманні цінностей, традицій і стандартів закладу.

2. Підвищення лояльності працівників. Можливість кар'єрного зростання всередині організації мотивує співробітників залишатися в колективі, розвиваючи їхню відданість закладу.

3. Швидкість адаптації. Працівники, які вже працюють у ліцеї, не потребують додаткового часу для знайомства з робочим середовищем, процесами та культурою закладу.

4. Зниження ризику плинності кадрів. Працівники, які бачать перспективи для розвитку та зростання всередині організації, рідше змінюють місце роботи.

5. Краще розуміння особливостей освітнього процесу. Внутрішні працівники вже знайомі з особливостями навчальної програми, учнівського складу та адміністративних процедур.

6. Ефективне використання ресурсів. Витрати на зовнішній пошук і адаптацію нових працівників значно зменшуються, що дозволяє використовувати ресурси на розвиток поточного персоналу.

7. Підтримка стабільності колективу. Відсутність частих змін у складі педагогів забезпечує сталість у підходах до навчання та виховання учнів.

Ці додаткові переваги роблять закрити кадрову політику привабливою для організацій, які прагнуть забезпечити довгострокову стабільність, розвиток і згуртованість колективу [32], [33].

Закрита кадрова політика має кілька додаткових переваг, які можуть бути корисними для професійного ліцею чи іншої освітньої установи:

1. Збереження корпоративної культури. Внутрішній підбір персоналу забезпечує стабільність та спадкоємність у дотриманні цінностей, традицій і стандартів закладу.

2. Підвищення лояльності працівників. Можливість кар'єрного зростання всередині організації мотивує співробітників залишатися в колективі, розвиваючи їхню відданість закладу.

3. Швидкість адаптації. Працівники, які вже працюють у ліцеї, не потребують додаткового часу для знайомства з робочим середовищем, процесами та культурою закладу.

4. Зниження ризику плинності кадрів. Працівники, які бачать перспективи для розвитку та зростання всередині організації, рідше змінюють місце роботи.

5. Краще розуміння особливостей освітнього процесу. Внутрішні працівники вже знайомі з особливостями навчальної програми, учнівського складу та адміністративних процедур.

6. Ефективне використання ресурсів. Витрати на зовнішній пошук і адаптацію нових працівників значно зменшуються, що дозволяє використовувати ресурси на розвиток поточного персоналу.

7. Підтримка стабільності колективу. Відсутність частих змін у складі педагогів забезпечує сталість у підходах до навчання та виховання учнів.

Ці додаткові переваги роблять закрити кадрову політику привабливою для організацій, які прагнуть забезпечити довгострокову стабільність, розвиток і згуртованість колективу.

Закрита кадрова політика може мати як позитивний, так і негативний вплив на динаміку команди в професійному ліцеї чи іншій організації. Розглянемо основні аспекти:

Позитивний вплив на командну динаміку:

1. Зміцнення згуртованості. Співробітники, які тривалий час працюють разом, краще розуміють сильні та слабкі сторони один одного. Це сприяє формуванню довірливих і стабільних взаємовідносин у колективі.

2. Посилення колективної відповідальності. Закрита політика підсилює відчуття приналежності до команди. Працівники більшою мірою відчують відповідальність за загальні цілі та результати роботи.

3. Збереження внутрішньої культури. У команді підтримуються єдині цінності, правила та стандарти, що допомагає уникати конфліктів через різне сприйняття організаційної культури.

4. Підвищення довіри. Довготривала співпраця створює комфортну атмосферу, де працівники краще довіряють один одному і відкрито обговорюють проблеми чи ідеї.

5. Природне лідерство. У закритій кадровій політиці внутрішні кандидати, які прагнуть кар'єрного зростання, мають змогу поступово проявляти свої лідерські якості, що сприяє розвитку команди.

Негативний вплив на командну динаміку:

1. Ризик застою. Відсутність нових ідей через брак зовнішніх працівників може призводити до застою в підходах до роботи, особливо якщо команда звикла працювати за усталеними шаблонами.

2. Можливі внутрішні конфлікти. У разі обмежених можливостей для кар'єрного зростання працівники можуть почати змагатися за обмежені ресурси чи посади, що впливає на мікроклімат у команді.

3. Зменшення зовнішнього впливу. Відсутність нових членів команди означає менше зовнішнього досвіду чи альтернативних підходів, що може знизити конкурентоспроможність закладу.

4. Проблеми зі сприйняттям авторитету. У ситуаціях, коли внутрішніх працівників просувають на керівні посади, може виникати складність у прийнятті нового лідера колегами.

5. Інтеграція особистих і професійних відносин. Довготривала взаємодія може призводити до змішування особистих і професійних відносин, що іноді ускладнює ухвалення об'єктивних рішень.

Таким чином, константуємо, що закрита кадрова політика може сприяти зміцненню командної динаміки через стабільність і довіру, але одночасно

створює ризики для застою і браку нових ідей. Для оптимізації впливу такої політики необхідно періодично проводити тренінги, спрямовані на розвиток комунікації та впроваджувати елементи зовнішнього консалтингу чи обмін досвідом з іншими установами.

Авантюристична політика, попри свою ризикованість, може бути застосована в умовах, коли необхідно швидко реагувати на виклики, що виникають у нестабільному зовнішньому середовищі, наприклад, у воєнних умовах [34], [35], [36]. Проте її використання потребує ретельного аналізу можливих наслідків.

Таким чином, вибір кадрової політики в професійному ліцеї має базуватися на аналізі зовнішніх і внутрішніх умов, а також на стратегічних цілях закладу. Оптимальним підходом є поєднання превентивної, активної та відкритої політик, які забезпечують стабільність роботи педагогічного колективу, підтримку мотивації працівників та їхній професійний розвиток. Для забезпечення ефективності кадрової політики важливо не лише обрати оптимальний підхід, але й усвідомити складність цього процесу. Кадрова політика професійного ліцею охоплює широкий спектр взаємопов'язаних елементів, які потребують детального аналізу для створення системного підходу до її реалізації. Це дає змогу врахувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на роботу закладу, забезпечуючи гармонійний розвиток колективу та досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1.2 ілюструє основні ознаки та характеристики типів кадрової політики, які можуть бути застосовані в професійному ліцеї залежно від стратегічних цілей, ресурсних можливостей та умов зовнішнього середовища. У таблиці враховано підходи, які відображають різні аспекти управління персоналом, такі як орієнтація на науково обґрунтовані підходи, прогнозування кадрових потреб і викликів, а також адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Таблиця 1.2

Характеристика типів кадрової політики професійного ліцею

Ознаки	Пасивна	Реактивна	Превентивна	Активна	Авантюристична
Наявність науково обґрунтованої кадрової політики	-	-	+	+	-
Обґрунтовані прогнози динаміки кадрових потреб	-	+/-	+	+	-
Прогнозування зовнішніх викликів у сфері освіти	-	+/-	+	+	-
Орієнтація на запобігання ризикам у кадровій сфері	-	-	+	+	-
Орієнтація на усунення поточних проблем у колективі	-	+	+/-	+	-
Відповідність кадрової політики стратегії розвитку ліцею	-	+/-	+	+	+/-
Ресурсне забезпечення реалізації кадрової політики	+/-	+/-	+	+	+/-

Аналіз даних таблиці 1.2 дає змогу виокремити ключові відмінності між типами кадрової політики. Пасивна кадрова політика, як правило, не включає науково обґрунтованих прогнозів чи стратегій, що робить її менш ефективною в умовах сучасних викликів. Натомість реактивна політика має певний рівень адаптації до змін, проте зосереджена на поточному вирішенні проблем, що обмежує її стратегічний потенціал.

Превентивна та активна політики виявляють найбільшу ефективність у контексті кадрового управління в професійному ліцеї, оскільки вони передбачають прогнозування зовнішніх і внутрішніх викликів, орієнтовані на запобігання ризикам і забезпечення відповідності стратегії розвитку закладу. Ці підходи сприяють створенню стабільного освітнього середовища, зберігаючи при цьому гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Авантюристична політика, хоча й передбачає окремі позитивні моменти, зокрема оперативність в ухваленні рішень, має суттєві обмеження через відсутність чіткої стратегії та прогностичного підґрунтя.

Таким чином, для професійного ліцею найбільш доцільними є поєднання превентивної та активної політик, що дозволяє не лише ефективно управляти персоналом, але й гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому якість освітнього процесу.

Поєднання превентивної та активної кадрової політик не лише визначає стратегічний напрям розвитку професійного ліцею, але й створює передумови для детального аналізу усіх компонентів, які впливають на ефективність управління персоналом. Такий підхід уможливорює сформулювати цілісне бачення кадрової політики як складної соціальної системи, що потребує подальшого дослідження для забезпечення її адаптивності до сучасних умов [37], [38].

Складність кадрової політики професійного ліцею як соціального явища зумовлює необхідність ретельного дослідження її складових компонентів та параметрів об'єкта. Використання методологічних засад системного підходу дозволяє виявити ключові взаємозв'язки між елементами кадрової політики та їх вплив на ефективність діяльності навчального закладу. Результати такого дослідження можуть стати основою для оптимізації алгоритму управління персоналом, що сприятиме приведенню характеристик кадрової політики у відповідність до сучасних вимог освітньої сфери.

До основних властивостей систем, що визначають кадрову політику професійного ліцею, належать ієрархічність, цілісність, структурність, безперервність еволюції, взаємодія із зовнішнім середовищем, а також альтернативність шляхів її реалізації. Ієрархічність передбачає, що кожен елемент кадрової політики, як-от педагогічний колектив, адміністрація чи окремі працівники, є підсистемою більшої системи, яка охоплює весь навчальний заклад [39], [40]. Такий підхід дає змогу враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність ліцею.

У межах соціально-психологічної системи професійного ліцею виділяють кілька основних елементів: викладачі, адміністрація, здобувачі освіти, а також формальні та неформальні групи. Кожен із цих елементів характеризується своєю культурою, інтересами, ціннісними орієнтаціями та трудовими настановами, що суттєво впливає на характер їхньої взаємодії [41], [42], [43]. Наприклад, викладачі як ключова підсистема мають різні професійні цілі, що відображається на їхній мотивації та готовності до змін, які впроваджує керівництво ліцею.

Окремий працівник у контексті професійного ліцею розглядається як особистість, що усвідомлює свою роль у соціальній організації. Це включає вибір конкретних стратегій взаємодії з іншими елементами системи, зокрема із здобувачами освіти, адміністрацією та колегами [44]. Завдяки подібності цілей і спільним професійним цінностям працівники об'єднуються у формальні та неформальні групи, які створюють сприятливе середовище для розвитку закладу.

Системний підхід також передбачає цілісність і структурність, де кожен компонент системи залежить від існування загальної мети [45], [46]. У професійному ліцеї цілями кадрової політики є формування висококваліфікованого педагогічного складу, оптимізація його чисельності відповідно до навчального навантаження, розвиток професійних компетенцій і створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Реалізація кадрової політики в ліцеї потребує конкретизації завдань: прогнозування потреби в кадрах, розвиток професійних навичок викладачів і майстрів виробничого навчання, створення кар'єрних можливостей, моніторинг задоволеності працівників своєю роботою, а також організація системи підтримки та участі працівників в управлінні закладом [47], [48]. У цьому контексті важливу роль відіграє інклюзивність кадрової політики, яка забезпечує участь усіх суб'єктів у процесі її розробки та реалізації.

Політична активність працівників у межах професійного ліцею є ключовим фактором для корекції кадрової політики. Вона може проявлятися як

у вигляді конструктивного діалогу з адміністрацією, так і через протиборство або пасивну поведінку. Це підкреслює важливість створення умов для залучення працівників до процесів ухвалення рішень, що дозволяє знизити конфліктність у колективі.

Типологія кадрової політики в професійному ліцеї охоплює два основних напрями: орієнтацію на внутрішні ресурси, що включає розвиток і вдосконалення власного педагогічного персоналу, та залучення нових кадрів із зовнішнього середовища. Вибір між цими підходами залежить від стратегічних цілей навчального закладу, його фінансових і організаційних можливостей, а також від стану ринку праці. Успішна реалізація кадрової політики ґрунтується на поєднанні обох типів, що дає можливість забезпечувати не лише стабільність і якість освітнього процесу, але й адаптивність до викликів сучасного освітнього середовища.

У контексті зазначених напрямів представлена модель об'єкту кадрової політики професійного ліцею відображає багаторівневу систему взаємодії ключових елементів управління персоналом. Центральною ланкою цієї системи є працівник, який виступає не лише педагогом, але й соціальним лідером. Він поєднує у своїй діяльності формальні педагогічні команди, які організують навчальний процес, і неформальні об'єднання, що впливають на соціально-психологічний клімат у колективі. Адміністрація ліцею, зі свого боку, координує ці процеси, забезпечуючи стратегічний розвиток закладу. Водночас важливим елементом є учнівські групи, які тісно взаємодіють з педагогічним персоналом, сприяючи реалізації освітніх завдань і досягненню цілей навчального процесу. Така комплексна система дозволяє ліцею ефективно управляти кадровими ресурсами, забезпечуючи їх розвиток та стабільну роботу закладу в умовах динамічних змін.



Рис. 1.5. Модель об'єкту кадрової політики професійного ліцею

Джерело: створено автором на основі: [49],[50],[51])

Згідно з поданою моделлю, кадрова політика професійного ліцею базується на взаємозв'язках між основними елементами системи. Працівник як педагог і соціальний лідер, відіграє важливу роль у формуванні та підтримці позитивного мікроклімату в закладі. Його діяльність безпосередньо пов'язана з формальними педагогічними командами, які організують навчальний процес, та неформальними об'єднаннями, що впливають на соціально-психологічний клімат колективу.

Адміністрація ліцею, яка керує педагогічним процесом, забезпечує стратегічний напрям розвитку закладу, координуючи роботу формальних педагогічних команд. Неформальні об'єднання працівників, зокрема викладачів та майстрів виробничого навчання, формують неофіційну частину комунікацій, які впливають на ефективність колективної роботи.

Важливим аспектом є взаємодія з учнівськими групами, які виступають як результативний елемент кадрової політики. Педагогічні команди та працівники

орієнтовані на якісне навчання здобувачів освіти, їх професійний розвиток і соціальну адаптацію.

Отже, представлена модель дає можливість оцінити основні напрями кадрової політики професійного ліцею, зокрема такі як розвиток персоналу, забезпечення інноваційного освітнього середовища та зміцнення зв'язків між усіма учасниками освітнього процесу. Це дає змогу ефективніше планувати кадрові потреби закладу, забезпечуючи його стійкість та розвиток у динамічному освітньому середовищі.

Формування ефективної кадрової політики професійного ліцею неможливе без урахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що визначають рамкові умови та потенціал розвитку закладу. Аналіз цих чинників дає змогу не лише забезпечити адаптацію до змін у середовищі, але й створити основу для реалізації стратегічних завдань [52], [53]. З огляду на це, наступний етап дослідження спрямований на визначення ключових зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на кадрову політику професійного ліцею, та їх аналіз з метою побудови стратегії, що сприятиме сталому розвитку закладу.

Визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на формування та реалізацію кадрової політики професійного ліцею, є ключовим завданням для забезпечення його ефективного функціонування [54],[55]. Зовнішнє середовище визначає обмеження та можливості, з якими стикається заклад, тоді як внутрішні фактори формують базу для адаптації до викликів та реалізації освітніх цілей. У таблиці представлено основні фактори обох середовищ із зазначенням їхнього впливу на кадрову політику ліцею.

Таблиця 1.3

Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на кадрову політику професійного ліцею

Фактори	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Економічні	Тенденції економічного розвитку	Фінансові ресурси
Правові	Національне трудове законодавство та нормативно-правове середовище	Умови та рівень оплати праці, мотивація праці

Фактори	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Ринок праці	Ситуація на ринку праці та перспективи його розвитку	Кадровий потенціал
Технологічні	Науково-технічний прогрес	Використання сучасних освітніх технологій
Організаційні	-	Цілі та стратегія розвитку ліцею
Культурні	-	Організаційна культура
Соціально-психологічні	-	Стиль управління персоналом, психологічний клімат у колективі

Проаналізовані фактори вказують на необхідність комплексного підходу до управління кадровою політикою в професійному ліцеї. Зовнішні фактори, такі як ринок праці та нормативно-правове середовище, створюють рамкові умови, в яких працює заклад. Водночас внутрішні фактори, такі як організаційна культура та стиль управління, визначають спроможність ліцею забезпечити ефективність освітнього процесу. Важливим є баланс між адаптацією до зовнішніх викликів і оптимізацією внутрішніх ресурсів, що сприяє сталому розвитку закладу, підвищенню якості освітніх послуг і формуванню професійного педагогічного колективу.

Внутрішні фактори відіграють ключову роль у розвитку професійного ліцею, оскільки вони формують основу для його функціонування та реалізації освітніх завдань. Їхній вплив проявляється через кілька основних напрямів:

1. Цілі та стратегія закладу. Чітке визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку впливає на формування кадрової політики, організацію освітнього процесу та вибір пріоритетів у підготовці кадрів. Наприклад, акцент на інтеграції цифрових технологій спонукатиме до навчання персоналу та впровадження інновацій.

Приклади: упровадження сучасних STEM-технологій для підвищення якості навчання, що спонукає педагогів до підвищення кваліфікації та організації навчальних тренінгів; створення спеціалізованих курсів для здобувачів освіти, наприклад, з підготовки до міжнародних сертифікацій, що забезпечує конкурентоспроможність випускників на ринку праці.

2. Стиль управління персоналом. Ефективне управління сприяє підвищенню мотивації працівників, створенню сприятливого психологічного

клімату та стимулює командну роботу. Це, безумовно, позитивно впливає на якість освітнього процесу.

Приклади: застосування демократичного стилю управління, коли викладачі залучені до прийняття рішень щодо організації освітнього процесу; проведення регулярних нарад із персоналом для аналізу результатів роботи та обговорення можливих удосконалень навчального процесу.

3. Фінансові ресурси. Забезпечення конкурентного рівня оплати праці, інвестицій у професійний розвиток персоналу, покращення матеріально-технічної бази створюють умови для підвищення кваліфікації викладачів і залучення талановитих кадрів.

Приклади: виділення коштів на закупівлю новітнього обладнання для майстерень або лабораторій, що дозволяє студентам отримувати практичні навички; організація курсів підвищення кваліфікації для викладачів за рахунок бюджету закладу, що сприяє їхньому професійному розвитку.

4. Кадровий потенціал. Рівень кваліфікації, досвіду та професійної компетентності педагогічного складу безпосередньо визначає спроможність закладу відповідати сучасним викликам і запитам здобувачів освіти.

Приклади: наявність педагогів із досвідом роботи в реальному виробничому середовищі, які можуть ефективніше підготувати здобувачів освіти до практичної діяльності; залучення молодих фахівців із сучасними знаннями для оновлення освітнього процесу та запровадження інноваційних підходів.

5. Організаційна культура. Наявність єдиної системи цінностей, підтримка взаємодії між працівниками, орієнтація на інновації та партнерство позитивно впливають на ефективність команди.

Приклади: запровадження системи наставництва, коли досвідчені викладачі допомагають новачкам адаптуватися до специфіки роботи закладу; проведення спільних заходів, таких як дні професійної майстерності або колективні тренінги, для покращення взаємодії між працівниками.

6. Рівень і умови оплати праці. Конкурентна винагорода за роботу мотивує працівників до підвищення продуктивності та знижує рівень плинності кадрів.

Приклади: встановлення премій за успішне впровадження інноваційних підходів у навчанні, що стимулює творчість та ініціативність викладачів; забезпечення додаткових соціальних пільг, таких як оплата підвищення кваліфікації чи організація медичного страхування, що сприяє утриманню кадрів.

Отже, внутрішні фактори створюють основу для стабільності, адаптації до викликів і формування позитивного іміджу закладу, що дозволяє забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі. Для ефективного розвитку ліцею необхідно враховувати ці фактори, проводити їхній регулярний аналіз та адаптувати стратегії управління відповідно до змін у внутрішньому середовищі [56], [57].

Висновки до першого розділу

У першому розділі «Теоретичні аспекти планування потреби організації в персоналі» було розглянуто сучасні підходи до планування персоналу та досліджено фактори, що впливають на формування кадрових потреб.

На основі аналізу літературних джерел та існуючих теорій було з'ясовано, що планування персоналу є ключовим елементом кадрової політики організації, спрямованим на забезпечення її стратегічних цілей. Сучасні підходи акцентують увагу на використанні інноваційних інструментів аналізу ринку праці, прогнозуванні потреб у кадрах та впровадженні гнучких систем управління.

Фактори, які впливають на формування кадрових потреб, умовно поділено на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори, такі як економічні умови, законодавча база та стан ринку праці, створюють контекст, в якому функціонує організація. Економічна ситуація у країні значно впливає на функціонування професійного ліцею та формування його кадрових потреб. За умов економічної

стабільності ліцей може отримувати додаткове фінансування для розвитку інфраструктури, впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації педагогічного складу. Наприклад, у періоди економічного зростання відкриваються можливості для створення нових спеціалізацій, які відповідають потребам ринку праці. Водночас економічні кризи змушують освітні заклади скорочувати витрати, що може впливати на кадрову політику: від скорочення кількості педагогів до зниження інвестицій у професійний розвиток працівників.

Правове середовище, зокрема національна законодавча база, встановлює рамкові умови для роботи професійного ліцею. Законодавчі вимоги щодо мінімальних умов праці, тривалості робочого часу, оплати праці та соціального захисту працівників визначають стратегію кадрової політики закладу. Наприклад, зміни у законодавстві щодо мінімальної заробітної плати або впровадження нових стандартів освіти можуть вимагати перегляду бюджету ліцею, організації додаткових курсів підвищення кваліфікації або коригування штатного розпису.

Ринок праці визначає рівень доступності педагогів та інших працівників для роботи у професійному ліцеї. У регіонах із високим рівнем безробіття ліцеї можуть залучати кваліфікованих фахівців за відносно низької конкуренції. Проте в умовах дефіциту педагогічних кадрів, наприклад у високотехнологічних спеціальностях, ліцею доводиться пропонувати додаткові стимули, такі як гнучкий графік роботи, підвищення заробітної плати або соціальні пільги, щоб залучити найкращих викладачів.

Внутрішні фактори, зокрема стратегія, організаційна культура та кадровий потенціал, визначають можливості адаптації закладу до викликів зовнішнього середовища. Стратегія ліцею визначає напрям його діяльності та потребу в персоналі. Наприклад, якщо ліцей орієнтований на впровадження інноваційних навчальних методів або відкриття нових спеціалізацій, це потребує залучення педагогів із відповідними компетенціями та досвідом. Водночас стратегія стабілізації може зосереджуватись на підтримці поточного

рівня підготовки здобувачів освіти через підвищення кваліфікації вже наявного персоналу.

Організаційна культура є важливим аспектом внутрішнього середовища професійного ліцею. Спільні цінності, взаємоповага та командна робота сприяють формуванню сприятливого середовища для професійного розвитку педагогів та здобувачів освіти. Наприклад, організація спільних тренінгів, професійних конкурсів та заходів підвищує згуртованість колективу та сприяє підвищенню продуктивності роботи.

Кадровий потенціал ліцею визначає його здатність забезпечувати якісний навчальний процес. Наявність висококваліфікованих педагогів із досвідом роботи у відповідних галузях є запорукою успішної реалізації навчальних програм. Проте недостатній рівень кадрового потенціалу може стати суттєвим бар'єром для впровадження інновацій чи адаптації до нових стандартів освіти.

У результаті проведеного аналізу зроблено висновок, що ефективне планування кадрових потреб організації залежить від інтеграції стратегічного управління, гнучкого реагування на зміни середовища та розвитку внутрішнього потенціалу персоналу. Це дає змогу не лише забезпечити стійкість організації, а й сприяти її розвитку в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ НА ПРИКЛАДІ ДНЗ «ПРОФЕСІЙНИЙ ЛІЦЕЙ М. УКРАЇНКИ»

2.1. Оцінка кадрового потенціалу ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки»

Оцінка кадрового потенціалу Державного навчального закладу «Професійний ліцей м. Українки», розташованого в Київській області Обухівського району, є важливим етапом аналізу його діяльності. Кадровий потенціал ліцею визначається не лише кількісними, але й якісними характеристиками працівників, які забезпечують освітній процес, впровадження інноваційних методик навчання та організацію роботи закладу в цілому.

Таблиця 3.1

Якісні характеристики кадрового потенціалу ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки»

Показник	Частка (%)	Опис
Вища кваліфікаційна категорія	35%	Викладачі з багаторічним досвідом роботи, що демонструють високий рівень професіоналізму та є експертами у своїй галузі.
Застосування інноваційних методик навчання	60%	Використання інтерактивних методик, моделювання професійних ситуацій, кейс-методів та проектного підходу для забезпечення сучасного навчального процесу.
Використання хмарних сервісів	50%	Задіяно платформи Google Workspace (Classroom, Drive, Meet), Microsoft Teams та Moodle для організації дистанційного та змішаного навчання.
Розвиток національно-патріотичного виховання	80%	Здійснюється через упровадження тематичних виховних годин, участь у патріотичних заходах, організацію зустрічей з ветеранами АТО/ООС та екскурсії на історичні місця.
Молоді викладачі (до 5 років стажу)	25%	Викладачі, які активно опановують новітні підходи та технології, проходять стажування та підвищують кваліфікацію.
Участь у професійних конкурсах та грантах	40%	Бере участь у регіональних і національних конкурсах, реалізує грантові проекти для оновлення матеріально-технічної бази закладу та підвищення кваліфікації.

Кадровий потенціал ліцею демонструє високий рівень як професійної підготовки, так і відкритості до сучасних освітніх технологій. Зокрема, значна

частка викладачів активно використовує інноваційні методики навчання, що забезпечує інтерактивність і практичну спрямованість занять. Використання хмарних сервісів, таких як Google Workspace та Microsoft Teams, дозволяє ефективно організувати дистанційне навчання та підвищувати доступність освітніх матеріалів для здобувачів освіти. Особливо варто відзначити розвиток національно-патріотичного виховання, яке є одним із ключових елементів виховної роботи в закладі. Це сприяє формуванню в учнів високих моральних цінностей, патріотизму та громадянської свідомості.

Упровадження інновацій та активна участь педагогів у конкурсах і грантових проєктах свідчить про їхню готовність до змін і професійного зростання. Це створює основу для підвищення конкурентоспроможності ліцею, збереження його позитивного іміджу та подальшого розвитку.

На рисунку 2.1 представлено детальний розподіл основних якісних характеристик кадрового потенціалу ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки». Візуалізовані дані дають змогу глибше оцінити рівень професіоналізму викладацького складу, рівень їхньої участі у впровадженні інноваційних підходів до навчання, використання сучасних цифрових інструментів, таких як Google Workspace, Microsoft Teams та інші хмарні сервіси, а також активність у розвитку національно-патріотичного виховання серед здобувачів освіти.

Окремо варто відзначити, що частка викладачів із вищою кваліфікаційною категорією відображає не лише їхню компетентність, але й здатність закладу залучати та утримувати висококваліфіковані кадри. Водночас акцент на застосуванні інноваційних методик, що охоплює такі інструменти, як інтерактивні лекції, гейміфікація та модульне навчання, свідчить про прагнення ліцею до адаптації навчального процесу відповідно до сучасних освітніх викликів.

Значна увага приділяється розвитку національно-патріотичного виховання, яке займає найбільшу частку серед усіх показників. Ця характеристика демонструє системний підхід до формування у здобувачів освіти громадянської позиції, любові до своєї країни та активної участі у

громадському житті. Залучення молодих викладачів із досвідом роботи до 5 років додає новаторського підходу до освітнього процесу, а їхній ентузіазм та енергія стимулюють творчу атмосферу в колективі.

Зрештою, участь педагогів у професійних конкурсах і грантових проєктах свідчить про їхню відкритість до професійного зростання, здатність залучати ресурси для розвитку матеріально-технічної бази закладу, що, у свою чергу, покращує умови навчання та підготовки здобувачів освіти. Цей аналіз дозволяє визначити сильні сторони кадрового потенціалу, які можуть стати основою для подальшого розвитку ліцею як сучасної освітньої установи.



**Рис. 2.1. Частка якісних характеристик кадрового потенціалу ДНЗ
«Професійний ліцей м. Українки»**

До ключових аспектів оцінки кадрового потенціалу належать кваліфікаційний рівень викладачів, майстрів виробничого навчання та адміністративного персоналу. У ліцеї функціонують викладачі із вищою педагогічною освітою, які володіють як теоретичними знаннями, так і

практичними навичками у своїх предметах. Майстри виробничого навчання є спеціалістами, які мають досвід роботи у відповідних галузях, що забезпечує високий рівень практичної підготовки здобувачів освіти. Наявність сертифікатів підвищення кваліфікації, участь у семінарах, конференціях та тренінгах є показником готовності персоналу до викликів сучасної освіти.

Особливістю кадрового складу ліцею є його адаптивність до змін в освітній політиці та вимог ринку праці. Викладачі й майстри активно впроваджують сучасні технології у навчальний процес, зокрема мультимедійні засоби, онлайн-платформи для дистанційного навчання та інноваційні методики викладання, що відповідають сучасним стандартам професійної освіти.

На рисунку 2.2 зображено основні напрями використання сучасних технологій та методик викладання у ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки». Представлені дані ілюструють активність викладацького складу у впровадженні мультимедійних засобів, застосуванні онлайн-платформ для дистанційного навчання, інноваційних методик викладання та інших заходів, спрямованих на підвищення ефективності освітнього процесу.



Рис. 2.2. Розподіл аспектів упровадження сучасних технологій та методик у навчальний процес ліцею

Як видно з рисунка, значна частка (30%) викладачів активно використовує мультимедійні засоби, які сприяють візуалізації та інтерактивності навчання. 25% припадає на застосування онлайн-платформ, таких як Google Classroom і TEAMS, що забезпечують гнучкість і доступність навчання. Інноваційні

методики викладання, зокрема кейс-методи та гейміфікація, займають 20%, що підкреслює орієнтацію ліцею на сучасні підходи до навчання.

Додаткові курси для підвищення кваліфікації викладачів охоплюють 15%, свідчачи про зацікавленість у професійному розвитку педагогів. Інша частка, також у 20%, спрямована на впровадження інноваційних методик викладання, які дозволяють створювати динамічне та ефективне навчальне середовище.

Загалом, наведені дані свідчать про активну позицію ліцею у впровадженні сучасних освітніх технологій, що дозволяє йому адаптуватися до нових викликів у сфері професійної освіти. Такий підхід сприяє підвищенню якості навчання та забезпечує конкурентоспроможність випускників на ринку праці.

Серед внутрішніх викликів, які потребують вирішення, можна виділити необхідність оновлення компетенцій частини викладачів, упровадження нових підходів до інтеграції цифрових технологій, а також формування кадрового резерву для забезпечення стійкості навчального процесу. Для цього важливо проводити регулярний моніторинг освітньо-кваліфікаційного рівня працівників, оцінювати їхню готовність до роботи в умовах змін та надавати можливості для професійного розвитку.

Внутрішні виклики, які постають перед ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки», потребують системного підходу до їх вирішення. Це зумовлено необхідністю відповідати сучасним стандартам освіти, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільність функціонування закладу. У таблиці 2.3 детально описані ключові проблеми, способи їх подолання та очікувані результати.

Таблиця 3.2

Внутрішні виклики, які потребують вирішення у ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки»

Внутрішні виклики	Необхідні заходи для вирішення	Очікувані результати
Необхідність оновлення компетенцій частини викладачів	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення короткотермінових курсів підвищення кваліфікації на базі ліцею. - Запрошення експертів з сучасних освітніх технологій для проведення 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання професійної майстерності викладачів. - Адаптація до сучасних стандартів освіти. - Підвищення мотивації до саморозвитку.

Внутрішні виклики	Необхідні заходи для вирішення	Очікувані результати
	семінарів та воркшопів. - Упровадження програм менторства серед досвідчених викладачів.	
Упровадження нових підходів до інтеграції цифрових технологій	- Розробка та впровадження навчальних курсів з використанням платформ Google Classroom, TEAMS, Moodle. - Організація практичних тренінгів з використання мультимедійних технологій. - Технічне оновлення навчальних кабінетів для забезпечення сучасного обладнання.	- Підвищення ефективності освітнього процесу. - Формування цифрових компетенцій у викладачів і здобувачів освіти. - Спрощення адміністративних процесів через цифровізацію.
Формування кадрового резерву для забезпечення стійкості навчального процесу	- Співпраця з педагогічними університетами для залучення молодих спеціалістів. - Розробка мотиваційних програм, що включають премії, соціальні пакети, можливості кар'єрного зростання. - Організація практичних занять для молодих фахівців у рамках стажування.	- Зменшення плинності кадрів. - Забезпечення стабільності навчального процесу. - Підготовка наступного покоління фахівців, орієнтованих на сучасні виклики.

Представлені у таблиці внутрішні виклики свідчать про необхідність активної модернізації освітнього процесу в ліцеї. Оновлення компетенцій викладачів сприятиме їхній адаптації до сучасних освітніх стандартів і підвищенню професійного рівня. Упровадження цифрових технологій відкриває можливості для більш ефективної організації навчання та вдосконалення адміністративних процесів. Особливу увагу варто приділити формуванню кадрового резерву, що забезпечить стійкість навчального процесу у довгостроковій перспективі. Комплексна реалізація цих заходів дозволить створити конкурентоспроможне освітнє середовище, яке відповідає запитам здобувачів освіти та потребам сучасного ринку праці.

У контексті аналізу зовнішніх викликів слід враховувати вплив демографічних змін у регіоні, конкурентоспроможність на ринку праці та державну освітню політику. Наприклад, зміна вимог до професійної підготовки здобувачів освіти чи поява нових професій потребують адаптації кадрової політики ліцею.

Виклики для викладачів професійного ліцею



На рисунку представлено виклики, які постають перед викладачами професійного ліцею, з урахуванням їх значимості та впливу. Більш небезпечні виклики зафарбовані рожевим кольором, до яких належать оновлення компетенцій та формування кадрового резерву. Номінальні виклики, як-от: мотивація викладачів і інтеграція інноваційних методик, позначені оранжевим. Зеленим кольором відображено виклики, які мають відносно незначний вплив, наприклад, розвиток національно-патріотичного виховання.

Таким чином, представлена класифікація викликів дає змогу розмежувати їх за ступенем важливості та впливу на освітній процес у професійному ліцеї. Оранжевим кольором позначені номінальні виклики, які потребують постійної уваги, але не є критичними, як-от мотивація викладачів чи впровадження інноваційних методик навчання. Зеленим кольором відображені менш значимі виклики, такі як розвиток національно-патріотичного виховання, які є важливими, проте мають відносно незначний вплив на загальну ефективність роботи закладу.

Детальніше окреслимо низку конкретних викликів, з якими викладачі професійного ліцею взаємодіють у своїй професійній діяльності, і які визначають особливості їхньої роботи.

1. Необхідність постійного оновлення компетенцій:

- швидкий розвиток технологій та вимог до викладачів, що змушує їх постійно підвищувати свою кваліфікацію;
- адаптація до нових цифрових платформ (Google Classroom, Microsoft Teams) або сучасних методик викладання (кейс-метод, проєктний підхід, гейміфікація).

2. Інтеграція цифрових технологій:

- недостатній рівень цифрової грамотності частини викладачів та обмежений доступ до сучасного обладнання;
- потреба у впровадженні "хмарних" технологій, інтерактивних дошок чи спеціалізованих програм для професійного навчання.

3. Формування кадрового резерву:

- зменшення притоку молодих викладачів через низький рівень оплати чи недостатню мотивацію працювати у сфері професійної освіти;
- відсутність системи наставництва для нових викладачів чи програми залучення молодих спеціалістів.

4. Мотивація викладачів:

- недостатнє матеріальне стимулювання та визнання професійних досягнень;
- Напри низька оплата праці порівняно з іншими секторами освіти, відсутність премій за участь у проєктах чи конкурсах.

5. Національно-патріотичне виховання:

- потреба інтегрувати національно-патріотичні цінності в навчальний процес;
- розробка нових програм чи методичних матеріалів для патріотичного виховання учнів.

6. Участь у професійних конкурсах і грантах:

- недостатній досвід написання грантових заявок або участі в міжнародних освітніх конкурсах;

- нестача знань про міжнародні освітні програми та грантові можливості.

7. Психологічне навантаження:

- адаптація до роботи у стресових умовах, зокрема під час пандемії чи соціально-економічних криз;

- потреба в організації тренінгів із психологічної стійкості та управління стресом.

8. Зміна вимог до професійної підготовки:

- потреба відповідати новим стандартам освіти та вимогам роботодавців;

- оновлення навчальних планів та програм під сучасні професійні запити.

9. Низький рівень колегіальної співпраці:

- недостатня інтеграція викладачів у командну роботу;
- обмежений обмін досвідом чи відсутність платформ для спільної розробки навчальних матеріалів.

Викладачі професійного ліцею щоденно взаємодіють із різними викликами, що впливають на якість освітнього процесу та їхню професійну діяльність. У таблиці представлені основні виклики, що потребують вирішення, їхній опис та можливі шляхи подолання.

Таблиця 2.3

Основні виклики, з якими взаємодіють викладачі професійного ліцею

№	Категорія викликів	Опис викликів	Можливі шляхи вирішення
1	Необхідність постійного оновлення компетенцій	- Швидкий розвиток технологій, що вимагає підвищення кваліфікації викладачів. - Адаптація до нових платформ (Google Classroom, Microsoft Teams) і сучасних методик викладання (кейс-метод, гейміфікація).	- Організація курсів підвищення кваліфікації. - Створення програм адаптації викладачів до нових технологій.

№	Категорія викликів	Опис викликів	Можливі шляхи вирішення
2	Інтеграція цифрових технологій	- Недостатній рівень цифрової грамотності викладачів. - Обмежений доступ до сучасного обладнання.	- Впровадження "хмарних" технологій. - Закупівля сучасного обладнання.
3	Формування кадрового резерву	- Зменшення притоку молодих викладачів через низький рівень оплати. - Відсутність систем наставництва.	- Розробка програм мотивації для молодих викладачів. - Створення ефективної системи наставництва.
4	Мотивація викладачів	- Недостатнє матеріальне стимулювання. - Відсутність премій за участь у проєктах.	- Введення премій і бонусів за професійні досягнення. - Підвищення рівня базової оплати праці.
5	Національно-патріотичне виховання	- Потреба інтегрувати патріотичні цінності в навчальний процес. - Розробка програм патріотичного виховання учнів.	- Створення методичних матеріалів із національно-патріотичного виховання. - Проведення спеціалізованих тренінгів.
6	Участь у професійних конкурсах і грантах	- Недостатній досвід участі в грантових конкурсах. - Відсутність знань про грантові можливості.	- Організація тренінгів із написання грантових заявок. - Інформування викладачів про міжнародні програми.
7	Психологічне навантаження	- Адаптація до роботи в стресових умовах (пандемія, соціально-економічні кризи). - Потреба в управлінні стресом.	- Організація тренінгів із психологічної стійкості. - Введення програм підтримки психологічного здоров'я.
8	Зміна вимог до професійної підготовки	- Відповідність новим стандартам освіти. - Оновлення навчальних програм.	- Регулярний моніторинг змін стандартів. - Розробка сучасних навчальних програм у співпраці з роботодавцями.
9	Низький рівень колегіальної співпраці	- Недостатня командна взаємодія викладачів. - Обмежений обмін досвідом.	- Проведення семінарів для підвищення командної роботи. - Створення платформ для спільної розробки матеріалів.

Наведені виклики демонструють багатогранність завдань, які стоять перед викладачами у сучасному професійному ліцеї. Зокрема, необхідність постійного оновлення компетенцій, інтеграція цифрових технологій та створення кадрового резерву потребують стратегічного підходу. Водночас такі аспекти, як психологічне навантаження та зміна вимог до професійної підготовки, вимагають гнучких та адаптивних рішень. Комплексний підхід до вирішення зазначених викликів дозволить забезпечити стабільність освітнього процесу,

підвищити мотивацію працівників та сприяти розвитку національної системи професійної освіти.

Таким чином, кадровий потенціал ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки» є базисом для забезпечення якісного освітнього процесу, формування конкурентоспроможних фахівців та реалізації стратегічних цілей закладу. Регулярна оцінка кадрового складу та стратегічне планування його розвитку сприяють підвищенню ефективності діяльності ліцею, зміцненню його позицій у системі професійної освіти та задоволенню потреб місцевого ринку праці.

2.2. Методика планування персоналу в ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки»

Планування персоналу є одним із ключових процесів у забезпеченні ефективного функціонування освітнього закладу, зокрема професійного ліцею. У ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки» цей процес базується на врахуванні сучасних вимог до професійної освіти, змін у зовнішньому середовищі, а також специфіки роботи викладацького складу.

Методика планування персоналу у ліцеї передбачає кілька етапів:

Оцінка поточного кадрового складу

Першим етапом є аналіз поточного стану кадрового складу закладу. Це включає оцінку:

- кількісного складу працівників (викладачів, майстрів виробничого навчання, адміністративного персоналу);
- якісних характеристик (рівень освіти, кваліфікації, стажу роботи, додаткових компетенцій);
- ефективності роботи викладачів за результатами навчального процесу (успішність здобувачів освіти, рівень професійної підготовки випускників).

Такий аналіз дає змогу визначити слабкі сторони кадрового потенціалу та сформулювати цілі для його покращення.

Визначення потреби у персоналі

На цьому етапі оцінюється потреба у персоналі відповідно до:

- кількості груп та контингенту здобувачів освіти;
- упровадження нових навчальних програм чи професій, які потребують специфічних компетенцій від викладачів;
- змін у навчальних планах, які потребують додаткових кадрів або перенавчання існуючих працівників.

Планування кількісних потреб у персоналі здійснюється з урахуванням державних стандартів щодо співвідношення викладачів і здобувачів освіти, а також специфіки професійної освіти.

Формування кадрового резерву

Для забезпечення стійкості освітнього процесу необхідно створити систему кадрового резерву. У ліцеї ця система може включати:

- підготовку молодих спеціалістів через співпрацю з педагогічними вищими навчальними закладами;
- організацію наставництва для нових викладачів;
- створення мотиваційних програм для залучення і утримання талановитих педагогів.

Упровадження методик прогнозування кадрових потреб

Ефективне планування вимагає використання методів прогнозування. Для цього в ліцеї можуть бути використані:

- методи статистичного аналізу (аналіз змін у чисельності персоналу за попередні періоди);
- експертні оцінки (залучення керівників відділів для оцінки потреби у персоналі);
- аналіз зовнішнього середовища (тенденції на ринку праці, державні стандарти та вимоги до освіти).

Розробка програм підвищення кваліфікації

У процесі планування персоналу необхідно враховувати потребу в постійному професійному розвитку викладачів. У ліцеї можуть бути впроваджені такі заходи:

- організація тренінгів з використання цифрових технологій (Google Classroom, Microsoft Teams, Moodle);
- підвищення кваліфікації через участь у семінарах, вебінарах та професійних конкурсах;
- обмін досвідом з іншими навчальними закладами.

Упровадження цифрових інструментів для управління персоналом

Сучасні підходи до планування персоналу передбачають використання цифрових платформ для автоматизації цього процесу. У ліцеї можуть бути впроваджені:

- платформи для моніторингу ефективності роботи викладачів;
- системи автоматизованого складання розкладу роботи;
- електронні бази даних для управління кадровими ресурсами.

Оцінка результатів планування

Завершальним етапом методики є оцінка результатів планування персоналу. Це включає:

- моніторинг виконання плану комплектування кадрів;
- оцінку відповідності рівня професійної підготовки викладачів сучасним освітнім стандартам;
- аналіз ефективності впроваджених заходів для вирішення внутрішніх викликів.

Таким чином, методика планування персоналу у ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки» спрямована на забезпечення якісного кадрового потенціалу, адаптацію до сучасних викликів у сфері освіти та забезпечення стабільного розвитку навчального закладу. Це дозволяє створити конкурентоспроможне освітнє середовище, яке відповідає запитам ринку праці та державним стандартам.

Методичні рекомендації для планування персоналу в ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки»

Оцінка поточного кадрового складу

1. Розробка методології оцінки:

1) запровадити систему внутрішнього моніторингу кадрового складу з використанням електронних баз даних. Це включає реєстрацію рівня освіти, кваліфікації, стажу роботи, участі у професійних тренінгах;

2) створити індивідуальні професійні картки викладачів із зазначенням їхніх сильних сторін, потреб у розвитку та перспектив росту.

2. Регулярна оцінка ефективності роботи:

1) упровадити критерії оцінювання ефективності роботи викладачів, наприклад, на основі успішності учнів, рівня впровадження інновацій та їх участі в проєктах;

2) Організувати щорічні зустрічі для аналізу досягнень і встановлення нових цілей.

Визначення потреби у персоналі

1. Визначення кількісних показників:

1) розробити модель прогнозування потреби у викладачах, враховуючи кількість груп, навчальних годин та спеціальностей;

2) створити резервний штат працівників для швидкого заміщення у випадках відсутності викладачів.

2. Оцінка якісних потреб:

1) проводити анкетування викладачів і здобувачів освіти для виявлення необхідності в нових компетенціях.

2) залучати експертів для адаптації навчальних програм до сучасних вимог ринку праці.

Формування кадрового резерву

1. Співпраця із закладами освіти:

1) налагодити партнерство з педагогічними університетами для проходження стажувань здобувачами освіти;

2) Організувати спільні освітні проєкти для залучення молодих спеціалістів.

2. Наставництво та підтримка новачків:

1) запровадити систему наставництва, де досвідчені викладачі допомагають адаптуватися новим кадрам;

2) розробити програми мотивації для новопризначених викладачів (гнучкий графік, матеріальне заохочення).

Упровадження методик прогнозування кадрових потреб

1. Методи прогнозування:

1) використовувати аналіз тенденцій на ринку праці та освітніх запитів для довгострокового планування;

2) проводити SWOT-аналіз кадрового складу для визначення сильних і слабких сторін.

2. Застосування експертних оцінок:

1) організувати круглі столи з адміністрацією та викладачами для визначення пріоритетних напрямів кадрового розвитку;

2) включити зовнішніх експертів для аналізу відповідності освітніх програм сучасним стандартам.

Розробка програм підвищення кваліфікації

1. Організація навчання:

1) регулярно проводити курси та тренінги для викладачів із застосування нових технологій і методик (Google Classroom, Microsoft Teams, Moodle);

2) включати модулі з національно-патріотичного виховання та інклюзивної освіти.

2. Обмін досвідом:

1) організувати семінари за участю викладачів інших ліцеїв і навчальних закладів;

2) залучати фахівців із бізнесу для ознайомлення з вимогами до випускників.

Упровадження цифрових інструментів для управління персоналом

1. Автоматизація процесів:

1) встановити платформу для моніторингу професійного розвитку викладачів;

2) використовувати спеціалізовані програми для автоматизованого складання розкладу.

2. Розробка електронних ресурсів:

1) створити базу даних професійного розвитку з інформацією про сертифікати, тренінги та участь у конкурсах;

2) розробити інтерактивні інструменти для планування роботи.

Оцінка результатів планування

1. Моніторинг виконання планів:

1) щоквартально аналізувати результати реалізації кадрових стратегій.

2) оцінювати вплив впроваджених заходів на якість освітнього процесу.

2. Коригування стратегії:

1) проводити періодичні ревізії планів на основі отриманих результатів;

2) урахувати зміни в державних стандартах і запити роботодавців.

Упровадження запропонованих рекомендацій дозволить ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки» оптимізувати процеси планування персоналу, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити стабільність освітнього процесу. Такий системний підхід сприятиме створенню високоефективного кадрового складу, здатного відповідати сучасним викликам і запитам суспільства.

Висновки до другого розділу

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було детально проаналізовано процеси планування потреби в персоналі на прикладі ДНЗ «Професійний ліцей м. Українки». Увага була зосереджена на оцінці кадрового потенціалу навчального закладу та розробці методики планування персоналу, яка враховує специфіку функціонування професійного ліцею в умовах сучасних викликів.

Проведене дослідження кадрового складу ліцею дозволило виділити низку ключових аспектів, які визначають його конкурентоспроможність у сучасному освітньому середовищі. Одним із центральних чинників є високий

рівень професійної компетентності викладачів та майстрів виробничого навчання. Велика частина педагогічного складу має багаторічний досвід роботи, володіє сучасними методиками викладання та демонструє гнучкість у впровадженні нових освітніх підходів, зокрема кейс-методу, проєктного навчання та гейміфікації. Було виявлено, що основними перевагами кадрового потенціалу є високий рівень професійної компетентності викладачів із багаторічним досвідом роботи, їхня активна участь у формуванні національно-патріотичного виховання та впровадження інноваційних методик у навчальний процес. Водночас виявлені виклики, такі як необхідність оновлення компетенцій, інтеграція цифрових технологій та формування кадрового резерву, потребують системного підходу до їх вирішення.

Методика планування персоналу, розроблена у цьому розділі, має на меті забезпечити якісний та ефективний кадровий склад, здатний відповідати сучасним освітнім стандартам і запитам ринку праці. Запропонований підхід охоплює кілька етапів, починаючи з аналізу поточного стану кадрового складу, що дозволяє виявити слабкі сторони та сформулювати пріоритети для подальшого розвитку. Особлива увага приділяється визначенню потреби у персоналі з урахуванням кількості навчальних груп, специфіки нових освітніх програм та змін у навчальних планах. Формування кадрового резерву розглядається як важливий елемент забезпечення стабільності освітнього процесу, для чого пропонується налагодити співпрацю з педагогічними закладами вищої освіти, впровадити систему наставництва та створити мотиваційні програми для залучення молодих спеціалістів.

Окреме місце у методиці займає впровадження цифрових технологій. Використання сучасних платформ для автоматизації процесів управління персоналом, таких як моніторинг ефективності роботи викладачів, автоматизоване складання розкладу та електронні бази даних, дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень. Також передбачено створення та впровадження комплексних програм підвищення кваліфікації, які спрямовані на вдосконалення професійних компетенцій викладачів. Особлива увага

приділяється розвитку цифрової грамотності, включаючи освоєння сучасних платформ для онлайн-навчання, таких як Google Classroom, Microsoft Teams та Moodle. Окрім цього, програми містять навчання сучасних методик викладання, зокрема кейс-методу, проєктного підходу, гейміфікації та інтерактивних технологій, що дозволяють підвищити ефективність освітнього процесу та залученість здобувачів освіти.

Таким чином, розроблена у цьому розділі методика планування персоналу забезпечує комплексний підхід до управління кадровими ресурсами професійного ліцею. Вона спрямована на підвищення професійного рівня викладачів, адаптацію до сучасних викликів у сфері освіти, формування стійкого кадрового резерву та забезпечення безперервності освітнього процесу. Це дає змогу створити конкурентоспроможне освітнє середовище, що відповідає сучасним вимогам професійної освіти та сприяє сталому розвитку навчального закладу.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ

3.1. Стратегії прогнозування та планування кадрових потреб

Стратегії управління персоналом у професійному ліцеї міста Українки мають враховувати особливості закладу професійної освіти, його місію, освітні пріоритети та специфіку ринку праці. Управлінська стратегія в такому закладі передбачає комплексний підхід до досягнення ключових цілей, ефективного використання ресурсів і адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Кадрова стратегія професійного ліцею є основою для формування якісного педагогічного складу, підтримання високого рівня мотивації працівників та впровадження інноваційних методик. У контексті професійної освіти важливо орієнтуватися на концентровану стратегію, яка відповідає вузькоспеціалізованому характеру діяльності закладу та дає змогу ефективно використовувати наявний кадровий потенціал.

Основні принципи стратегії управління персоналом професійного ліцею базуються на трьох ключових аспектах: розвиток компетенцій педагогів, інтеграція сучасних підходів і технологій у навчальний процес та забезпечення стійкості освітньої діяльності. У таблиці наведено детальний опис цих принципів, ключові заходи для їх реалізації та очікувані результати.

Таблиця 3.1

Основні принципи стратегії управління персоналом професійного ліцею

Принцип стратегії	Ключові заходи	Очікувані результати
Розвиток компетенцій педагогів	- Організація тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації; - Впровадження програм наставництва для молодих викладачів.	- Зростання професійного рівня викладачів; - Забезпечення відповідності освітніх стандартів.
Інтеграція сучасних підходів	- Використання методик активного навчання (кейс-метод, гейміфікація); - Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес.	- Підвищення ефективності навчання; - Залучення здобувачів освіти до інтерактивного навчання.
Інтеграція сучасних технологій	- Впровадження платформ Google Classroom, Microsoft Teams; - Створення електронних ресурсів навчання.	- Підвищення цифрової грамотності педагогів; - Ефективна організація дистанційного навчання.
Забезпечення стійкості процесу	- Формування кадрового резерву; - Розробка програм мотивації викладачів;	- Зменшення плинності кадрів; - Забезпечення безперервності освітнього процесу.

Принцип стратегії	Ключові заходи	Очікувані результати
	Підтримка позитивного психологічного клімату.	

Запропоновані принципи стратегії управління персоналом орієнтовані на створення адаптивного освітнього середовища, здатного відповідати сучасним вимогам. Розвиток компетенцій педагогів сприятиме підвищенню рівня підготовки здобувачів освіти, інтеграція сучасних технологій оптимізує навчальний процес, а формування кадрового резерву та підтримка мотивації забезпечать стійкість роботи ліцею. Такі комплексні заходи створять передумови для якісного розвитку професійної освіти та підвищення конкурентоспроможності закладу.

Для ліцею як закладу професійної освіти актуальним є застосування стратегій інвестування, стимулювання, залучення та економії витрат на персонал залежно від конкретних викликів і цілей розвитку. Наприклад, стратегія інвестування спрямована на формування кваліфікованого кадрового резерву, навчання викладачів використанню цифрових технологій і методів, що відповідають сучасним стандартам професійної підготовки. Така стратегія дає змогу підвищити адаптивність і гнучкість педагогічного складу, що особливо важливо для підготовки здобувачів освіти до реалій ринку праці.

Графічне представлення наочно демонструє зв'язки між основними стратегічними елементами управління персоналом (інвестування, стимулювання, залучення та економія витрат) та їх впливом на формування гнучкості і адаптивності персоналу. Кожен із цих елементів виконує ключову функцію у створенні стійкої, динамічної та конкурентоспроможної системи управління кадровим потенціалом професійного ліцею.

Інвестування акцентує увагу на підготовці та розвитку викладачів, забезпечуючи їх необхідними знаннями та навичками. Це включає фінансування програм підвищення кваліфікації, навчання з використання цифрових технологій (Google Classroom, Microsoft Teams), а також упровадження сучасних методик навчання, таких як кейс-метод, проєктний підхід чи гейміфікація. Таким чином, стратегія інвестування сприяє

професійному зростанню персоналу, підвищуючи його адаптивність до швидких змін у вимогах до професійної освіти.

Стимулювання спрямоване на створення умов для підвищення мотивації педагогів. Це може бути досягнуто шляхом введення гнучкої системи преміювання за досягнення у викладанні, участь у грантових програмах чи професійних конкурсах. Стимулювання також охоплює визнання професійних досягнень через моральну підтримку та запровадження прозорих механізмів оцінювання результатів діяльності.

Залучення передбачає активну участь персоналу в процесах прийняття рішень, що стосуються освітнього процесу, а також їхню взаємодію у командній роботі. Це дає змогу створити атмосферу довіри та співробітництва, а також підвищує рівень відповідальності педагогів за результати своєї діяльності. Крім того, стратегія залучення забезпечує швидке реагування на нові виклики, які виникають у сфері професійної освіти.

Економія витрат є важливим елементом у контексті раціонального використання ресурсів закладу. Вона включає оптимізацію кадрових витрат, зокрема завдяки багатофункціональності педагогів та гнучкому підходу до розподілу ресурсів, та забезпечує стійкість освітнього процесу навіть у складних економічних умовах, даючи змогу підтримувати стабільну якість навчання.

Разом ці стратегічні елементи формують інтегровану систему, яка сприяє розвитку гнучкості та адаптивності персоналу ліцею. Це особливо важливо для підготовки здобувачів освіти до реалій сучасного ринку праці та відповідності вимогам інноваційної економіки. Графічне представлення підкреслює взаємозалежність цих елементів, що дає змогу керівництву ліцею краще розуміти пріоритети та ефективно розподіляти ресурси для досягнення стратегічних цілей.



Рис. 3.1. Зв'язки між стратегічними елементами управління персоналом та їх впливом на гнучкість і адаптивність персоналу ліцею

Стратегія стимулювання передбачає підтримку високого рівня мотивації працівників шляхом упровадження системи заохочень, таких як матеріальні винагороди, визнання професійних досягнень та можливості для саморозвитку. У ліцеї це може проявлятися у вигляді участі викладачів у професійних конкурсах, грантових проєктах чи семінарах.

Залучення нових кадрів через партнерство з педагогічними вищими навчальними закладами та розвиток наставництва є ключовим елементом стратегії. Молоді фахівці, які приходять у ліцей, повинні мати змогу інтегруватися у педагогічний колектив та адаптуватися до специфіки роботи через наставництво та підтримку.

Економія витрат на персонал може бути реалізована шляхом оптимізації процесів управління кадрами, впровадження цифрових інструментів для моніторингу ефективності роботи викладачів і автоматизації рутинних задач. Проте ця стратегія потребує обережного застосування, щоб не знижувати якість освітнього процесу.

Загалом, стратегія управління персоналом у професійному ліцеї має бути органічно пов'язаною із загальною стратегією розвитку закладу, враховувати вимоги до підготовки конкурентоспроможних фахівців, і підтримувати

педагогічний склад у їхньому професійному зростанні. Використання ефективних інструментів кадрового планування, інвестування в розвиток персоналу та забезпечення гнучкості в управлінських рішеннях створить умови для стійкого розвитку професійного ліцею та відповідності сучасним викликам у сфері освіти.

3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення планування персоналу в організації

Практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу планування персоналу в професійному ліцеї міста Українки базуються на аналізі сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами та особливостях функціонування закладів професійної освіти. Враховуючи специфіку діяльності ліцею, запропоновані рекомендації спрямовані на створення інтегрованого підходу, що поєднує стратегічне планування, підвищення кваліфікації працівників і розвиток внутрішньої культури закладу.

Одним із ключових напрямів є формування системного підходу до аналізу кадрового складу. Важливо регулярно проводити моніторинг кількісного і якісного складу персоналу, оцінюючи відповідність його компетенцій сучасним вимогам освітнього процесу. Впровадження електронних платформ для збору та аналізу інформації про персонал є сучасним і ефективним рішенням, яке може значно підвищити якість управління кадровим потенціалом професійного ліцею. Такі платформи дозволяють створити централізовану базу даних, що охоплює інформацію про кількісний і якісний склад персоналу, включаючи рівень їхньої кваліфікації, професійний досвід, результати підвищення кваліфікації, участь у семінарах, тренінгах та інших освітніх ініціативах.

Електронні платформи надають можливість автоматичного збору та оновлення даних, що забезпечує їхню актуальність і зменшує ризик втрати інформації. Інтеграція таких систем з іншими освітніми платформами (наприклад, Moodle, Google Workspace) дає змогу відстежувати не лише поточний стан професійного розвитку викладачів, але й їхню активність у

впровадженні інноваційних методик навчання та використанні цифрових технологій.

Однією з ключових переваг електронних платформ є функція аналітики, яка уможливорює здійснювати багатофакторний аналіз інформації. Наприклад, через такі платформи можна виявити, які напрями підвищення кваліфікації найбільш потрібні для персоналу, які компетенції варто розвивати в умовах змін у професійній освіті, та які працівники демонструють високий потенціал для кар'єрного зростання.

Завдяки інтерактивним інструментам платформ адміністрація ліцею може швидко формувати звіти, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, зокрема щодо оптимізації кадрового складу, організації додаткового навчання чи залучення нових фахівців. Крім того, електронні системи допомагають ефективніше планувати розподіл ресурсів, що має вирішальне значення для забезпечення стійкого функціонування навчального закладу.



Рис. 3.2. Електронна платформа для збору та аналізу інформації про персонал як елемент системного підходу

Таким чином, упровадження електронних платформ є не лише інструментом для моніторингу й аналізу, але й стратегічним кроком для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності професійного ліцею у сучасному освітньому середовищі.

Упровадження електронних платформ у професійному ліцеї потребує системного підходу, що включає кілька ключових етапів та враховує специфіку закладу професійної освіти. Це дає змогу створити інструмент для оптимізації управління персоналом, підвищення ефективності освітнього процесу та ухвалення обґрунтованих рішень.

На першому етапі необхідно провести аналіз потреб закладу. Це включає визначення цілей використання електронної платформи, таких як моніторинг компетенцій викладачів, оцінка ефективності навчального процесу, планування кадрових потреб або створення системи підвищення кваліфікації. На цьому етапі також доцільно вивчити наявні ресурси, зокрема: технічне обладнання, рівень цифрової грамотності персоналу та існуючі освітні програми.

Другим етапом є вибір відповідної електронної платформи. Для професійного ліцею важливо, щоб платформа мала функціонал для управління кадровими даними, аналізу ефективності роботи персоналу, планування графіків навчання, а також можливість інтеграції з іншими освітніми інструментами (наприклад, Google Classroom, Moodle, Microsoft Teams). Варто враховувати зручність інтерфейсу, доступність технічної підтримки та можливість адаптації під конкретні потреби закладу.

Третім етапом є підготовка персоналу до роботи з платформою. Це передбачає організацію навчальних тренінгів для викладачів, майстрів виробничого навчання та адміністративного персоналу. Навчання має бути практично орієнтованим, з акцентом на використання основних функцій платформи. Особливу увагу варто приділити роз'ясненню переваг цифрових інструментів для покращення управлінських процесів і освітньої діяльності.

На четвертому етапі здійснюється впровадження платформи у повсякденну діяльність ліцею. Це включає перенесення даних про кадровий

склад у систему, налагодження процесів збору та аналізу інформації, а також запуск інструментів для моніторингу ефективності роботи викладачів. На цьому етапі важливо забезпечити постійний супровід і технічну підтримку для швидкого вирішення можливих проблем.

Завершальним етапом є моніторинг ефективності використання платформи. Це дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, отримати зворотний зв'язок від користувачів і внести необхідні корективи. Аналіз результатів допоможе оцінити, як платформа сприяє вдосконаленню управління персоналом і навчального процесу, а також чи відповідає вона поставленим цілям.

Загалом, упровадження електронних платформ у професійному ліцеї м. Українки стане важливим кроком на шляху до підвищення якості освітнього процесу, ефективності управління кадровим потенціалом і адаптації до сучасних викликів професійної освіти.

Особливу увагу потрібно приділити впровадженню програм підвищення кваліфікації викладачів. У сучасних умовах, коли цифрові технології стають невід'ємною частиною освітнього процесу, необхідно акцентувати увагу на розвиток цифрової грамотності педагогів. Організація тренінгів із використання хмарних сервісів, таких як Google Classroom чи Microsoft Teams, стане основою для створення інтерактивного навчального середовища, що відповідатиме стандартам професійної освіти. Водночас варто підтримувати інноваційні підходи до викладання, зокрема кейс-метод, гейміфікацію чи проєктні технології, які сприяють підвищенню зацікавленості здобувачів освіти та їхній практичній підготовці.

Розвиток кадрового резерву є важливим аспектом для забезпечення стійкості освітнього процесу. Професійний ліцей має налагодити тісну співпрацю з педагогічними закладами вищої освіти для залучення молодих спеціалістів. Ефективним інструментом є запровадження наставницьких програм, які дозволяють молодим викладачам інтегруватися в професійне середовище та переймати досвід більш досвідчених колег. Крім того, створення

мотиваційних програм, що включають додаткові матеріальні й нематеріальні стимули, дозволить утримувати перспективних працівників і підтримувати стабільність кадрового складу.

Суттєвим напрямом є вдосконалення планування кадрових потреб із використанням сучасних методик прогнозування. Аналіз статистичних даних щодо чисельності персоналу, екстраполяція тенденцій розвитку освітнього середовища та врахування демографічних змін у регіоні дозволяють будувати більш точні прогнози щодо потреб у викладачах. Водночас доцільним є застосування експертних оцінок, які передбачають залучення досвідчених управлінців до формування довгострокових планів розвитку персоналу.

Таблиця 3.2

Методи вдосконалення планування кадрових потреб у професійному ліцеї

Напрямок вдосконалення	Методи	Очікувані результати
Вдосконалення планування кадрових потреб	- Аналіз статистичних даних щодо чисельності персоналу	- Точні прогнози потреб у викладачах, адаптовані до реальних змін у освітньому середовищі
	- Екстраполяція тенденцій розвитку освітнього середовища	- Оптимізація кількості персоналу для забезпечення ефективності навчального процесу
	- Врахування демографічних змін у регіоні	- Відповідність кадрового складу сучасним вимогам
Використання сучасних методик прогнозування	- Застосування моделей екстраполяції	- Забезпечення стійкості кадрового планування
	- Побудова прогнозів на основі інтеграції статистичних і демографічних даних	- Мінімізація ризиків дефіциту викладачів
Застосування експертних оцінок	- Залучення досвідчених управлінців до формування довгострокових планів розвитку персоналу	- Забезпечення високої надійності планування
	- Аналіз зовнішнього середовища за допомогою експертів	- Гнучкість планування відповідно до змін у державній політиці та ринку праці
Інтеграція сучасних цифрових інструментів	- Використання електронних платформ для збору та аналізу даних про персонал	- Автоматизація процесів планування, зменшення адміністративного навантаження
	- Упровадження програм для моделювання сценаріїв кадрового забезпечення	- Своєчасне реагування на потенційні виклики

Представлена таблиця відображає основні напрями вдосконалення планування кадрових потреб у ліцеї із застосуванням сучасних підходів та технологій. Поєднання аналізу статистичних даних, екстраполяції тенденцій розвитку освітнього середовища та врахування демографічних змін дозволяє будувати більш обґрунтовані прогнози потреб у персоналі. Застосування експертних оцінок сприяє врахуванню реальних умов і стратегічних викликів, що забезпечує довгострокову ефективність кадрової політики.

Інтеграція сучасних цифрових платформ, як-от: електронні бази даних або програми для моделювання сценаріїв, дозволяє автоматизувати процеси планування, що значно знижує адміністративне навантаження на керівництво ліцею. Таким чином, запропоновані методи забезпечують не лише оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, але й сприяють сталому розвитку закладу освіти в умовах сучасних викликів.

Необхідно також упроваджувати цифрові інструменти для автоматизації процесів планування. Використання електронних баз даних для управління персоналом, автоматизованих систем складання розкладу та моніторингу ефективності роботи викладачів сприяє оптимізації управлінських процесів. Такі заходи зменшують адміністративне навантаження на керівництво закладу, дозволяючи зосередитися на стратегічних завданнях.

Таблиця 3.3

Упровадження цифрових інструментів для автоматизації процесів планування у професійному ліцеї

Елементи автоматизації	Призначення	Очікувані результати
Електронні бази даних	Зберігання та управління інформацією про персонал, включаючи кваліфікації, стаж роботи, сертифікати тощо.	Швидкий доступ до актуальних даних, підвищення точності планування кадрових потреб.
Автоматизовані системи складання розкладу	Оптимізація графіків занять, рівномірне навантаження на викладачів та забезпечення відповідності навчальних планів.	Зменшення конфліктів у розкладі, ефективніше використання часу та ресурсів.
Моніторинг ефективності роботи	Оцінка результатів роботи викладачів на основі ключових показників: успішність здобувачів освіти, використання інноваційних методик,	Виявлення сильних та слабких сторін у викладацькому складі, підвищення мотивації до професійного розвитку.

Елементи автоматизації	Призначення	Очікувані результати
	участь у проєктах.	
Інтеграція «хмарних» сервісів	Забезпечення доступу до навчальних матеріалів, онлайн-взаємодія зі здобувачами освіти, організація дистанційного навчання.	Підвищення гнучкості навчального процесу, покращення цифрової грамотності викладачів.
Аналітичні інструменти	Статистичний аналіз даних про персонал, прогнозування кадрових потреб та моделювання можливих сценаріїв.	Обґрунтоване ухвалення управлінських рішень, адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ця таблиця дає змогу структурувати інформацію про необхідні кроки автоматизації, демонструючи взаємозв'язок між інструментами та їх впливом на ефективність роботи професійного ліцею. Використання таких рішень сприятиме модернізації управлінських процесів, що є ключовою умовою для досягнення високих стандартів у професійній освіті.

Завершальним етапом вдосконалення процесу планування є оцінка результатів. Ліцей має запровадити систематичний моніторинг виконання кадрових планів, аналізувати їхню відповідність освітнім стандартам і потребам здобувачів освіти. Це дасть змогу не лише коригувати стратегії управління персоналом, але й формувати конкурентоспроможне освітнє середовище, яке відповідає сучасним викликам у сфері професійної освіти.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було розроблено науково обґрунтовані стратегії та практичні рекомендації для оптимізації процесів планування потреби в персоналі у професійному ліцеї м. Українки. Особлива увага приділена впровадженню сучасних методик прогнозування, які враховують динамічні зміни в освітньому середовищі, демографічні тенденції регіону та актуальні виклики у сфері професійної освіти. Впровадження сучасних методик прогнозування полягає у створенні багаторівневого процесу аналізу та планування кадрових потреб. По-перше, використання методів

статистичного аналізу дає змогу враховувати історичні дані про чисельність персоналу, його структуру та зміни в динаміці. Наприклад, аналіз тенденцій зміни контингенту здобувачів освіти в попередніх роках дає можливість передбачити потребу у викладачах для конкретних спеціальностей.

Демографічні тенденції регіону є ключовим фактором у прогнозуванні. Урахування показників народжуваності, міграції населення та вікової структури дозволяє моделювати майбутній контингент здобувачів освіти та, відповідно, визначати необхідність у збільшенні або зменшенні чисельності педагогічного складу. Наприклад, у регіоні зі зменшенням кількості молоді є необхідність зосередитися на підготовці фахівців для дорослого населення чи програм перекваліфікації.

Упровадження експертних оцінок передбачає залучення досвідчених управлінців і педагогів для формування довгострокових планів розвитку. Завдяки їхньому практичному досвіду прогнози стають точнішими, оскільки враховуються специфічні потреби закладу та індивідуальні характеристики викладацького складу. Наприклад, залучення експертів може допомогти оцінити, наскільки актуальними є наявні спеціальності, чи є потреба в нових програмах навчання, і як це вплине на кадровий склад.

Актуальні виклики у сфері професійної освіти, зокрема цифровізація, також враховуються у методиках прогнозування. Аналіз освітніх трендів, наприклад, запровадження хмарних сервісів, використання штучного інтелекту чи інших інноваційних підходів, допомагає передбачати необхідність у викладачах із цифровими компетенціями. У цьому контексті важливо не лише оцінювати наявний рівень цифрової грамотності викладачів, а й прогнозувати необхідність їхнього додаткового навчання або залучення нових фахівців.

Таким чином, застосування сучасних методик прогнозування, які базуються на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, дає можливість професійному ліцею гнучко реагувати на зміни освітнього середовища, ефективно планувати кадрові ресурси та підтримувати високу якість освітнього процесу.

Розроблені стратегії прогнозування і планування кадрових потреб передбачають інтеграцію методів статистичного аналізу, що ґрунтуються на використанні історичних даних щодо чисельності та складу персоналу, а також аналізу тенденцій розвитку освітнього процесу. Увага акцентується на екстраполяції змін у ринку праці та освітніх стандартах, що дозволяє формувати більш точні прогнози щодо потреб у викладачах і майстрах виробничого навчання. У свою чергу, використання експертних оцінок забезпечує залучення досвідчених управлінців до процесу формування довгострокових планів розвитку кадрового потенціалу.

Практичні рекомендації, розроблені в рамках цього дослідження, ґрунтуються на необхідності впровадження сучасних цифрових технологій як ключового елемента вдосконалення управління персоналом у професійному ліцеї. Використання електронних баз даних створює єдину інформаційну систему, яка дозволяє зберігати, оновлювати та швидко отримувати інформацію про персонал. Це включає дані про кваліфікацію викладачів, їхню зайнятість, результати оцінювання ефективності роботи, графіки підвищення кваліфікації та участь у професійних конкурсах або проєктах. Така система значно спрощує адміністрування, оскільки зменшує потребу у веденні паперових архівів і скорочує час на пошук необхідних даних.

Автоматизовані системи складання розкладів дають змогу ефективніше організувати навчальний процес. Завдяки таким платформам, як EduPage або Class Schedule Maker, можна враховувати навантаження викладачів, потреби здобувачів освіти та доступність ресурсів, таких як навчальні кабінети чи обладнання. Це забезпечує рівномірний розподіл годин роботи між викладачами, мінімізує конфлікти у розкладі та оптимізує використання наявної матеріально-технічної бази.

Моніторинг ефективності роботи викладачів, заснований на автоматизованих системах, уможливорює об'єктивно оцінювати якість освітнього процесу. Використання таких платформ, як Google Forms або спеціалізовані інструменти моніторингу, дає змогу отримувати зворотний

зв'язок від здобувачів освіти, аналізувати успішність навчання, а також виявляти сильні й слабкі сторони роботи викладачів. Це сприяє розробці індивідуальних планів підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.

Запровадження цифрових інструментів дає змогу оперативно реагувати на виклики освітнього середовища, такі як зміни у навчальних програмах, запити роботодавців або впровадження нових стандартів освіти. Крім того, це сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу, створюючи більш гнучку та ефективну систему управління персоналом. Завдяки зменшенню адміністративного навантаження на керівництво ліцею вивільнюються ресурси для стратегічного планування і розвитку, що сприяє стійкому функціонуванню закладу в умовах постійних змін.

Одним із важливих напрямів вдосконалення є розвиток компетенцій педагогів. Програми підвищення кваліфікації мають бути спрямовані на вдосконалення цифрової грамотності, опанування сучасних методик викладання, таких як кейс-метод, гейміфікація та проєктний підхід. Це дозволить педагогам адаптуватися до сучасних викликів і відповідати новим стандартам професійної освіти. Крім того, увагу зосереджено на створенні системи кадрового резерву, яка забезпечить стійкість освітнього процесу навіть у випадку кадрових змін.

У висновках розділу наголошується, що запропоновані стратегії та рекомендації сприяють створенню системного підходу до управління персоналом, що базується на інтеграції сучасних технологій, інноваційних методик викладання та стратегічного планування. Такий підхід підвищує якість освітнього процесу, забезпечує адаптацію до змін у професійній освіті та сприяє формуванню позитивного іміджу ліцею як конкурентоспроможного закладу, здатного відповідати вимогам ринку праці.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети шляхом вирішення визначених завдань дослідження. Основна увага приділялася аналізу наукових підходів, сучасних практик та особливостей планування потреби в персоналі у професійній освіті. Результати роботи дали змогу узагальнити теоретичні аспекти та практичні підходи до вдосконалення процесу управління кадровими ресурсами в закладах професійної освіти.

У висновках представлені ключові результати дослідження, які відображають вирішення поставлених завдань і формують базу для реалізації запропонованих рекомендацій. У ході дослідження було проведено аналіз наукових джерел та сучасних практик у сфері.

1. Аналіз наукових джерел та сучасних практик у сфері планування потреби організації в персоналі є важливим кроком для визначення ефективних підходів і методик прогнозування кадрових потреб. У сучасних дослідженнях виділяється кілька ключових напрямів, що відображають актуальні тенденції та виклики в цій галузі.

Одним із базових аспектів є концепція стратегічного планування персоналу, що зосереджується на інтеграції кадрової політики з довгостроковими цілями організації. Такий підхід потребує врахування змін у зовнішньому середовищі, включаючи тенденції на ринку праці, демографічні фактори та технологічний розвиток. Наприклад, роботи Г. Шмітта та Дж. Армстронга наголошують на необхідності систематичного аналізу даних про ринок праці для прогнозування попиту на кваліфіковані кадри. Цей підхід актуальний для закладів професійної освіти, де важливо враховувати динаміку запитів роботодавців.

Сучасні практики також підкреслюють значення використання цифрових інструментів у процесі планування персоналу. Зокрема, автоматизовані системи управління людськими ресурсами (HRIS) дають змогу знаходити, зберігати та аналізувати дані про працівників, що сприяє швидшому ухваленню управлінських рішень. У контексті професійної освіти, використання таких

систем уможливллює ефективніше оцінювати відповідність викладачів сучасним стандартам та потребам ринку праці.

Методики прогнозування кадрових потреб включають як кількісні, так і якісні підходи. Кількісні методи базуються на використанні математичних моделей та статистичного аналізу. Наприклад, методи екстраполяції дають змогу на основі архівних даних передбачити майбутню потребу в персоналі, тоді як регресійний аналіз враховує вплив різних змінних, таких як демографічні показники чи рівень економічного зростання. Ці підходи ефективні для прогнозування чисельності викладачів у професійних ліцеях залежно від кількості здобувачів освіти.

Якісні методи, такі як експертні оцінки чи сценарний аналіз, доповнюють кількісні підходи, дозволяючи враховувати специфіку організації. Наприклад, експертні опитування керівників структурних підрозділів можуть виявити потенційні виклики у кадровій політиці, які не завжди очевидні з аналізу статистичних даних. Сценарний аналіз, у свою чергу, уможливллює моделювати різні варіанти розвитку подій, зокрема вплив упровадження нових освітніх стандартів чи технологій.

Важливим напрямом є формування кадрового резерву як інструменту довгострокового забезпечення потреби в персоналі. Науковці, такі як А. Козлов, наголошують на значенні партнерства з освітніми установами для підготовки майбутніх кадрів. У професійних ліцеях це може включати співпрацю з педагогічними університетами, організацію стажувань та наставницької підтримки молодих викладачів.

Сучасні практики також акцентують увагу на мотиваційних програмах для залучення та утримання кадрів. До таких програм належать як матеріальні стимули (премії, додаткові виплати), так і нематеріальні, такі як можливості професійного розвитку чи участь у міжнародних проєктах. Ці заходи сприяють підвищити рівень залученості персоналу та зменшити плинність кадрів.

Таким чином, аналіз наукових джерел і практик свідчить, що ефективне планування потреби в персоналі вимагає поєднання стратегічного підходу,

використання цифрових технологій та адаптації методик прогнозування до специфіки організації. Для закладів професійної освіти це означає інтеграцію традиційних підходів із сучасними технологічними рішеннями, що забезпечує гнучкість і адаптивність кадрової політики відповідно до сучасних викликів.

2. Процес формування потреби в персоналі визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів, кожен з яких має специфічний вплив на організацію. Ця взаємодія особливо актуальна для закладів професійної освіти, які функціонують у динамічному соціально-економічному середовищі. З наукового погляду, вплив цих факторів можна поділити на декілька ключових аспектів.

Вплив внутрішніх факторів. Внутрішні фактори є результатом внутрішньої організаційної структури, кадрової політики, культури та стратегічних пріоритетів закладу. Одним із найважливіших факторів є організаційна стратегія, яка визначає довгострокові та короткострокові цілі освітнього закладу. Якщо стратегія орієнтована на впровадження нових освітніх стандартів чи модернізацію навчального процесу, це вимагає підвищення кваліфікації існуючого персоналу або залучення нових фахівців із відповідними компетенціями. Наприклад, запровадження цифрових технологій потребує викладачів, які володіють сучасними методиками роботи з електронними платформами, такими як Google Classroom чи Moodle.

Важливу роль відіграє кадровий потенціал організації, який включає рівень кваліфікації, професійного досвіду та компетентностей персоналу. Недостатній рівень підготовки педагогів чи відсутність ключових спеціалістів може обмежувати здатність закладу реагувати на сучасні виклики. Разом із тим, наявність викладачів із інноваційними підходами до навчання сприяє зміцненню позицій закладу на ринку освіти.

Ще одним важливим внутрішнім фактором є організаційна культура. Заклади професійної освіти, які сприяють розвитку командної роботи, ініціативності та інновацій, мають більш стійкі позиції на ринку. Наприклад, формування позитивного психологічного клімату допомагає залучати та

утримувати талановитих викладачів, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість освітніх послуг.

Вплив зовнішніх факторів. Зовнішні фактори формують контекст, у якому діє організація, створюючи як можливості, так і загрози для її функціонування. Одним із ключових зовнішніх факторів є ринкові умови, включно з динамікою ринку праці. В умовах конкуренції за кваліфікованих працівників заклади професійної освіти стикаються із завданням забезпечення привабливих умов праці та можливостей професійного розвитку. Наприклад, підвищення попиту на певні професії зумовлює необхідність адаптації навчальних планів і залучення фахівців із вузькопрофільними компетенціями.

Демографічні зміни в регіоні також впливають на формування кадрових потреб. Зменшення кількості молоді може ускладнювати набір здобувачів освіти, що, у свою чергу, впливає на навантаження викладачів і структуру персоналу. Водночас зростання урбанізації та міграційних потоків створюють умови для залучення кадрів з інших регіонів.

Важливу роль відіграє державна освітня політика, яка регулює діяльність закладів через установлення стандартів і вимог до освіти. Наприклад, законодавчі зміни щодо впровадження інклюзивної освіти вимагають наявності спеціально підготовлених педагогів, що потребує як їхнього перенавчання, так і змін у плануванні кадрових ресурсів.

Значний вплив мають технологічні зміни. Сучасна цифровізація навчального процесу потребує викладачів, які не лише володіють цифровою грамотністю, але й здатні застосовувати інноваційні методики викладання. Для цього заклади мають упроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу.

Професійний розвиток працівників як внутрішній і зовнішній фактор відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації. З одного боку, можливість участі в професійних тренінгах і семінарах залучає кваліфікованих працівників до закладу. З іншого, – вимоги до постійного

розвитку викладачів зумовлюють необхідність створення системи професійного навчання в межах організації.

Таким чином, формування потреби в персоналі залежить від складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Їхній аналіз і врахування в управлінській діяльності забезпечують адаптивність і стійкість закладу освіти, сприяючи його розвитку в умовах сучасного середовища.

3. У процесі планування персоналу в закладах професійної освіти виникають численні виклики, які супроводжуються новими можливостями для розвитку організації. Сучасні реалії вимагають від закладів освіти здатності ефективно реагувати на зміни у соціально-економічному, технологічному та ринковому середовищі, забезпечуючи гнучкість і адаптивність персоналу.

Серед основних викликів, які супроводжують цей процес, можна виокремити швидкі зміни у вимогах до професійної підготовки кадрів. Ці зміни обумовлені глобалізацією, цифровізацією та інтеграцією інноваційних технологій. Заклади професійної освіти, які мають готувати здобувачів освіти до роботи в динамічному середовищі, потребують постійного оновлення кваліфікацій викладачів і модернізації методик навчання. Наприклад, поява нових професій, пов'язаних із цифровими технологіями, потребує швидкої адаптації викладацького складу до нових умов.

Ще одним суттєвим викликом є нестача кваліфікованих кадрів, що виникає через низький рівень оплати праці у сфері освіти та високі вимоги до педагогів. Це створює проблеми з оновленням кадрів, зокрема через відсутність молодих спеціалістів. Водночас відсутність програми наставництва для нових працівників значно ускладнює їхню інтеграцію в робоче середовище. Демографічні зміни також мають істотний вплив, оскільки скорочення молоді у певних регіонах зменшує кількість здобувачів освіти, а це, у свою чергу, впливає на навантаження викладачів і загальну кадрову потребу.

Інтеграція цифрових технологій, яка є ключовим завданням сучасної освіти, вимагає від педагогів не лише базової цифрової грамотності, але й здатності застосовувати інноваційні методики. Для багатьох викладачів це є

викликом через недостатню технічну підготовку та обмеженість доступу до сучасного обладнання. Цей процес потребує значних інвестицій часу та ресурсів, що також створює додаткові навантаження.

Психологічні аспекти, зокрема стрес і емоційне вигорання, також посилюють виклики в управлінні персоналом. Високі вимоги до викладачів, часті зміни нормативних актів і соціально-економічна нестабільність сприяють зниженню ефективності роботи колективу та викликають потребу у створенні сприятливого психологічного клімату.

Водночас планування персоналу відкриває значні можливості для розвитку організації. Використання сучасних технологій, таких як електронні платформи для управління кадрами, забезпечує оптимізацію процесів, зменшує адміністративне навантаження та сприяє ухваленню обґрунтованих рішень. Інтеграція платформ, як-от Google Classroom чи Moodle, дає змогу ефективно організувати навчальний процес і звільняє ресурси для підвищення професійного рівня викладачів.

Розвиток кадрового резерву через співпрацю з вищими навчальними закладами, організацію стажувань і наставництво нових працівників створює умови для безперервного забезпечення висококваліфікованими кадрами. Упровадження програм професійного розвитку, включаючи тренінги та семінари з сучасних методик навчання, сприяє підвищенню кваліфікації викладачів і їхній здатності відповідати сучасним стандартам освіти.

Мотивація персоналу через запровадження програм матеріального та нематеріального стимулювання є ще однією важливою можливістю. Премії за професійні досягнення, участь у конкурсах і грантах, а також перспективи кар'єрного зростання сприяють залученню талановитих фахівців та формуванню командного духу.

Отже, виклики, що супроводжують процес планування персоналу, є одночасно й інструментами для вдосконалення. Комплексний підхід до вирішення проблем, використання сучасних технологій і розвиток кадрового потенціалу дають можливість організації не лише адаптуватися до змін у

середовищі, але й підвищувати свою конкурентоспроможність, відповідаючи актуальним викликам і вимогам сучасної освіти.

4. Комплекс рекомендацій для вдосконалення процесу планування потреби в персоналі у професійних навчальних закладах має бути спрямований на забезпечення стратегічних цілей організації, підвищення ефективності роботи колективу та оптимізацію кадрових ресурсів. Цей комплекс базується на системному підході, інтеграції сучасних методик прогнозування, залученні цифрових технологій і розвитку кадрового потенціалу.

Першим кроком є впровадження систематичного аналізу кадрового складу, який передбачає регулярний моніторинг кількісних і якісних характеристик персоналу. Оцінка кваліфікації, стажу, рівня професійної підготовки та компетенцій викладачів дає змогу виявляти сильні сторони та недоліки кадрового потенціалу. Для підвищення ефективності цього процесу рекомендується використовувати електронні платформи, що забезпечать швидкий доступ до актуальних даних про персонал і полегшать управлінські рішення.

Другою складовою є впровадження сучасних методик прогнозування кадрових потреб. Аналіз статистичних даних про чисельність персоналу, демографічні тенденції у регіоні, а також екстраполяція змін в освітньому середовищі дозволяють будувати точні прогнози щодо потреб у персоналі. Застосування експертних оцінок, які передбачають залучення досвідчених управлінців і викладачів, сприяє формуванню довгострокових планів розвитку кадрового складу з урахуванням специфіки професійної освіти.

Особливу увагу слід приділити формуванню кадрового резерву. Це включає співпрацю з педагогічними університетами для залучення молодих спеціалістів, організацію стажувань і впровадження програм наставництва. Молоді викладачі потребують підтримки досвідчених колег, що допомагає швидше адаптуватися до роботи в навчальному закладі. Крім того, розвиток кадрового резерву сприятиме стабільності освітнього процесу, особливо в умовах демографічних чи економічних змін.

Для підвищення мотивації персоналу рекомендується впроваджувати програми матеріального та нематеріального стимулювання. Премії за досягнення у професійній діяльності, участь у конкурсах і грантах, можливості для кар'єрного зростання формують відданість викладачів своїй роботі та сприяють їхньому професійному розвитку. Особливе місце займає підтримка нематеріальних аспектів мотивації, таких як публічне визнання досягнень чи залучення до ухвалення стратегічних рішень.

Ще одним важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій у процес планування потреби в персоналі. Використання автоматизованих систем для складання розкладів, управління документами та моніторингу ефективності роботи викладачів дозволяє оптимізувати адміністративні процеси. Такі інструменти не лише зменшують навантаження на керівництво, а й забезпечують прозорість і точність в ухваленні рішень.

Професійний розвиток викладачів залишається ключовою складовою успішного планування потреби в персоналі. Організація тренінгів, семінарів і вебінарів із сучасних методик навчання, таких як кейс-метод, проєктне навчання та інтеграція гейміфікації, забезпечує відповідність їхніх компетенцій сучасним вимогам освіти. Упровадження курсів із цифрової грамотності, наприклад, для роботи з платформами Google Classroom чи Moodle, сприятиме підвищенню ефективності освітнього процесу.

Не менш важливим є розвиток організаційної культури, яка формує сприятливий психологічний клімат у колективі. Упровадження принципів командної роботи, створення умов для обміну досвідом і підтримка ініціативності серед викладачів сприяють формуванню позитивної атмосфери. Це, у свою чергу, підвищує загальну ефективність роботи організації та дозволяє швидко адаптуватися до змін у середовищі.

Зрештою, усі ці рекомендації повинні бути спрямовані на створення системного підходу до управління персоналом. Комплексний підхід до аналізу, прогнозування та розвитку кадрового складу забезпечує досягнення стратегічних цілей закладу, підвищує ефективність роботи колективу та сприяє

оптимізації кадрових ресурсів. Такий підхід дає змогу створити конкурентоспроможне освітнє середовище, яке відповідає сучасним вимогам ринку праці та державним стандартам освіти.

Список використаних джерел

1. Захарчин Г., Поплавська Ж. *Управління персоналом в контексті сучасних викликів*. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125-133.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). *Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб.* Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.
3. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. (2018). *Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства*. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 3 (102). С. 72-79.
4. Войтко С. В., Мельниченко А. А. (2021). *Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник*. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 194 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. (2020). *Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]*. Львів: Галицька видавнича спілка. 216 с.
6. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. (2014). *Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія*. Львів. 160 с.
7. Хміль Ф. І. (2006). *Управління персоналом: підручник*. Київ: Академвидав. 487 с.
8. Щур О. (2008). *Сучасний погляд на персонал*. Практика управління. № 6. С. 35-40.
9. Науменко М. О., Кулешов В. О. *Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства*. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 41. С. 193-196.
10. Тітікова А. О., Дибленко В. І., Шевченко О. О. *Трудовий потенціал підприємства*. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент. 2012. Вип. 9 (2). С. 518-523.
11. Арєф'єва О. В., Коваленко Н. В., Степанюк Я. О. *Економічне забезпечення формування та використання трудового потенціалу*

підприємством. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. № 1. Т. 30(69). URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721> (дата звернення: 12.11.2024).

12. Науменко М. О., Жабко Ю. П. *Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах*. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 287-290.

13. Павлова І. І. *Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві*. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка і управління.

14. *Дослідження ринку праці в Україні*. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/>

15. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

16. Крушельницька О.В. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Київ : Кондор, 2006. 292 с.

17. Савченко В.А. *Управління розвитком персоналу : навч. посібник*. Київ : КНЕУ, 2002. С. 351.

18. Богиня Д.П. *Стимули та антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах*. Україна: аспекти праці. 2001. № 3. С.10.

19. Вакуленко А. *Концепція управління персоналом в системі менеджмента якості*. Персонал. 2001. № 2. С. 31-34.

20. Гаєвська О.Б. *Управління як соціальний феномен: монографія*. К.: КНЕУ, 2000. 168 с.

21. Герасимчук В.Г. *Стратегічне управління підприємством*. Графічне моделювання: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

22. Маркіна І.А. *Методологія сучасного управління: монографія*. К.: Вища шк., 2001. 311 с.

23. Близнюк В.В. *Аналітичне моделювання майбутнього стану ринку праці України*. Економіка та прогнозування. 2001. № 1.

24. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0 дата звернення: 20.11.2024).
25. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: підручн.* Київ: Професіонал ВД, 2006. 512 с. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інтеграція науки та бізнесу у відновленні національної економіки: вибір моделей та механізму реалізації» <http://reicst.sgv.in.ua>
26. *Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб.* / Воронкова В.Г. та ін.; за ред. В.Г. Воронкової. Запоріж. держ. інж. акад. К.: Професіонал, 2015. 567 с.
27. Шаповал О.А. *Кадрова політика та шляхи її покращення.* Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712-715.
28. Петряєв О.О., Бутенко М.К. Теоретичні аспекти визначення кадрової політики підприємства. URL: <https://openarchive.nure.ua/items>
29. Озерчук Н., Сороківська О. *Особливості формування кад рової політики підприємства з використанням аутсорсингу.* Соціальноекономічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2(7). С. 155-162.
30. Грищай А. *Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства.* Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). С. 148-155.
31. Криворучко О., Водолажська Т. *Обґрунтування типів кадрової політики підприємства.* Економіка транспортного комплексу. 2015. Вип. 25. С. 88–98.
32. Страхова С. *Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації.* Економічний часопис ХХІ. 2012. № 3-4.
33. Дробиш Л. *Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах.* Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 3(59). С. 287-291.

34. Кустовська О.В. *Методологія системного підходу та наукових досліджень*. Т. : Екон. думка. 2015. 124 с.
35. Крючко О.С. *Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах*. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4. С. 275-279.
36. Качан, Є., Кошіль А. *Проблеми забезпечення кадрами національної економіки в умовах трансформаційних процесів*. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль: ТНЕУ, 2007. № 12. С. 63-67.
37. Костишин Т.А. *Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія* / за заг. ред. Т.А. Костишиної. Полтава: Полтавський Літератор, 2010. 498 с.
38. Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. *Коучинг як новий метод управління персоналом*. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 С. 178-184.
39. Виноградський М. Д. *Управління персоналом : навч. посіб.* / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
40. Глєбова А.О. *Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях*. / А.О. Глєбова, С.А. Головка / Young Scientist» • № 12 (27) december, 2015. С. 159-163.
41. Лепейко Т.І. *Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія* / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
42. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основи менеджмента: пер с англ*. М.: Дело, 1992. 423 с.
43. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. *Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення*. «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2013. с. 77-187.

44. Стец В. А. *Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей* / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.

45. Стрехова С. В. *Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації*. Вінниця: Економічний часопис-XXI, 2012. С. 3-12.

46. Дяків О.П. *Нові підходи в роботі сучасних кадрових служб. Управління людськими ресурсами: держава, регіон, підприємство: матеріали міжнародної наук.-практ. конф., 23 вересня 2009 р. Вісник Донецького національного університету. Науковий журнал, спецвипуск, том 2, 2009. С. 177-180.*

47. Удовенко Т.С. *Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3. С. 125-127.*

48. Чурсіна Л.А. *Сертифікація персоналу [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Л. А. Чурсіна, Ю. В. Березовський, Г. А. Тіхосова. - К.: Ліра-К, 2014. - 314с.*

49. Шегда А.В. *Менеджмент : підручник*. К. : Знання, 2004. 688.

50. Buehner R. *Personal management*. Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2005.

51. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом : навч. посіб.* Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.

52. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. *Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом*. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 195-151. 53.

53. Щекин Г. В. *Основи кадрового менеджменту : навч. посіб.* Вид. 3-те, переробл. і допов. Київ: МАУП, 1999. 288 с.

54. Борщ В. І. *Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України [Електронний ресурс]*. Ринкова економіка: сучасна

теорія і практика управління. 2017. Вип. 3(37). – Режим доступу : rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323.

55. Погребняк А. Ю. *Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс]*. Ефективна економіка. 2018. № 10. – Режим доступу : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf.

56. Супруненко М. *Формування ефективної кадрової політики організації*. Здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті, 2014 р. К. : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 213-215.

57. Удовенко Т. С. *Формування ефективної кадрової політики на підприємстві*. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3. С. 125-127.

58. Довбенко В. І., Мельник В. М. *Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб.* Львів : Вид-во «Львівська політехніка», 2010. 232 с.

59. Тимощенко К. В. *Формування та розвиток компетенцій людського капіталу підприємства: проектно орієнтований підхід // Project, program, portfolio P3 management : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 8–9 груд. 2017 р.)*. Одеса : ОНПУ, 2017. С. 144–147.

ДОДАТКИ

Додаток А

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ

Вступ

Ефективне управління персоналом є основою для забезпечення стійкого розвитку організації, особливо в умовах динамічних змін освітнього середовища та ринку праці. Удосконалення процесів планування потреби в персоналі має базуватися на системному підході, сучасних методах аналізу і прогнозування, а також впровадженні цифрових технологій.

Рекомендації

1. Аналіз і моніторинг кадрового потенціалу

1. Регулярно проводити оцінку кількісних і якісних характеристик персоналу: рівень освіти, кваліфікацію, досвід роботи, участь у професійних конкурсах.

2. Використовувати електронні бази даних для збереження та аналізу інформації про персонал.

3. Запроваджувати системи моніторингу ефективності роботи викладачів із використанням ключових показників (наприклад, успішність здобувачів освіти, рівень реалізації навчальних планів).

2. Впровадження сучасних методик прогнозування

1. Використовувати статистичні методи аналізу даних, враховуючи тенденції змін чисельності персоналу, демографічні показники та особливості регіонального ринку праці.

2. Проводити експертні оцінки з залученням досвідчених керівників структурних підрозділів для визначення перспективних потреб у кадрах.

3. Інтегрувати прогнозування в загальну стратегію розвитку організації, враховуючи зміни у навчальних програмах і впровадження нових професій.

3. Розвиток цифрових інструментів

1. Впроваджувати електронні платформи для автоматизації кадрових процесів, зокрема складання розкладу роботи, аналізу завантаження працівників і контролю ефективності.

2. Використовувати "хмарні" сервіси для організації документообігу, планування навчальних програм і координації роботи викладачів.

3. Забезпечити навчання керівників і персоналу для використання цифрових технологій, підвищуючи їх цифрову грамотність.

4. Підвищення кваліфікації персоналу

1. Організовувати регулярні тренінги, семінари та вебінари для підвищення кваліфікації викладачів, особливо у сфері використання сучасних методик викладання та цифрових технологій.

2. Розробити програми мотивації для участі викладачів у професійних конкурсах, грантах та обміні досвідом із іншими навчальними закладами.

3. Підтримувати молодих спеціалістів через наставництво, програми адаптації та створення перспективних кар'єрних можливостей.

5. Формування кадрового резерву

1. Співпрацювати з педагогічними закладами вищої освіти для підготовки молодих спеціалістів, орієнтованих на роботу в професійній освіті.

2. Створювати програми стажувань і практики для залучення студентів старших курсів до роботи в організації.

3. Впроваджувати програми підтримки досвідчених викладачів, зокрема через організацію консультаційної та експертної діяльності.

6. Психологічна підтримка персоналу

1. Організовувати тренінги з психологічної стійкості, управління стресом та ефективною комунікації.

2. Забезпечити сприятливий психологічний клімат у колективі, підтримуючи командну роботу та професійне зростання.

7. Інтеграція інноваційних методик викладання

1. Запроваджувати активні методи навчання, такі як кейс-методи, проєктне навчання, гейміфікація, які підвищують ефективність освітнього процесу.

2. Використовувати інтерактивні технології, включаючи інтерактивні дошки, мультимедійні засоби та онлайн-ресурси.

Застосування рекомендованих заходів сприятиме вдосконаленню процесів планування персоналу, підвищенню ефективності кадрової політики та адаптації до змін у сфері професійної освіти. Використання сучасних технологій, системного підходу та залучення кваліфікованих фахівців дозволить створити конкурентоспроможне освітнє середовище, орієнтоване на потреби сучасного ринку праці.

Додаток Б

Рекомендації щодо превентивної та активної політики в управлінні персоналом

Превентивна політика

Превентивна політика в управлінні персоналом спрямована на попередження виникнення проблем, забезпечення стабільності кадрового складу та зменшення ризиків, які можуть негативно вплинути на ефективність роботи організації. Основні заходи в межах превентивної політики включають:

1. Прогнозування потреб у персоналі.

Регулярний аналіз тенденцій на ринку праці, оцінка демографічних змін у регіоні, а також прогнозування змін у навчальних програмах дозволяють завчасно визначати потребу у викладачах і адміністративному персоналі.

2. Формування кадрового резерву.

Співпраця з педагогічними університетами та організація стажувань для молодих спеціалістів забезпечують наявність резерву кваліфікованих кадрів. Особлива увага має бути приділена наставництву, яке допоможе новим працівникам швидко адаптуватися до умов роботи.

3. Оцінка ризиків та моніторинг.

Упровадження систем моніторингу ефективності роботи персоналу, визначення слабких сторін кадрового потенціалу та ризиків втрати ключових працівників дозволяють завчасно вживати заходи для стабілізації ситуації.

4. Психологічна підтримка персоналу.

Організація тренінгів з управління стресом, створення сприятливого психологічного клімату в колективі та регулярне анкетування працівників щодо їхніх потреб і проблем сприяють зниженню рівня емоційного вигорання.

5. Управління конфліктами.

Розробка політик розв'язання конфліктів, включаючи запровадження посади медіатора або тренінгів з переговорних навичок, допоможе зменшити негативний вплив внутрішніх суперечок на ефективність колективу.

Активна політика

Активна політика в управлінні персоналом спрямована на стимулювання розвитку працівників, підвищення їхньої кваліфікації та залучення до інноваційних процесів. Основні аспекти активної політики включають:

1. Розвиток професійної компетентності.

Організація курсів підвищення кваліфікації, тренінгів з використання сучасних методик викладання (наприклад, кейс-метод, проєктне навчання, гейміфікація) та навчання роботи з цифровими платформами (Google Classroom, Moodle) сприятимуть підвищенню професійного рівня викладачів.

2. Мотивація персоналу.

Упровадження програм матеріального та нематеріального стимулювання, таких як премії за професійні досягнення, участь у конкурсах і грантах, а також можливості кар'єрного зростання, підвищують залученість працівників.

3. Інтеграція цифрових технологій.

Використання автоматизованих систем для складання розкладів, обліку успішності здобувачів освіти та управління документообігом значно спрощує адміністративні процеси та дозволяє персоналу більше зосередитися на освітній діяльності.

4. Залучення молодих кадрів.

Створення програм стажувань, співпраця з освітніми установами та впровадження наставницької діяльності сприяють залученню талановитих молодих спеціалістів до роботи в ліцеї.

5. Розвиток організаційної культури.

Впровадження принципів командної роботи, створення сприятливих умов для співпраці та підтримка ініціативи працівників допомагають формувати позитивну атмосферу в колективі.

6. Сприяння інноваціям.

Залучення викладачів до проєктів, пов'язаних із розробкою нових навчальних програм, участь у міжнародних проєктах та використання інноваційних технологій дозволяють підвищити конкурентоспроможність ліцею.

Реалізація превентивної та активної політики в управлінні персоналом створює умови для стабільності, розвитку та ефективної адаптації закладу освіти до сучасних викликів. Комплексний підхід до планування, прогнозування та розвитку кадрового потенціалу сприятиме підвищенню якості освітнього процесу та конкурентоспроможності професійного ліцею.

Таблиця 1

Стратегії превентивної та активної політики управління персоналом професійного ліцею

Тип політики	Основні заходи	Результати
Превентивна політика		
Прогнозування потреб персоналі	Регулярний аналіз ринку праці, демографічних змін у регіоні, адаптація до змін у навчальних програмах.	Завчасне планування потреб у викладачах та адміністративному персоналі, зниження ризиків нестачі кадрів.
Формування кадрового резерву	Співпраця з педагогічними університетами, організація стажувань для молодих спеціалістів, наставництво.	Створення резерву кваліфікованих кадрів, швидка адаптація нових працівників до роботи.
Оцінка ризиків та моніторинг	Упровадження систем моніторингу ефективності роботи персоналу, визначення слабких сторін кадрового потенціалу.	Завчасна ідентифікація проблемних зон, стабілізація кадрового складу.
Психологічна підтримка персоналу	Організація тренінгів зі стрес-менеджменту, анкетування працівників для виявлення їхніх потреб і проблем.	Зниження рівня емоційного вигорання, покращення психологічного клімату в колективі.
Управління конфліктами	Розробка політик вирішення конфліктів, впровадження посади медіатора, тренінги з переговорних навичок.	Зменшення негативного впливу конфліктів на ефективність роботи колективу, покращення комунікації.
Активна політика		
Розвиток професійної компетентності	Організація курсів підвищення кваліфікації, навчання сучасних методик викладання (кейс-метод, проектне навчання, гейміфікація), робота з цифровими платформами (Google Classroom, Moodle).	Підвищення професійного рівня викладачів, відповідність сучасним стандартам освіти.
Мотивація персоналу	Упровадження програм матеріального і нематеріального стимулювання (премії, гранти, кар'єрне зростання).	Підвищення залученості працівників, зниження рівня плинності кадрів.
Інтеграція цифрових технологій	Використання автоматизованих систем для складання розкладів, моніторингу успішності здобувачів освіти, обліку документів.	Оптимізація адміністративних процесів, підвищення ефективності викладачів.
Залучення	Створення стажувальних програм,	Поповнення колективу

Тип політики	Основні заходи	Результати
молодих кадрів	співпраця з освітніми установами, наставництво для нових викладачів.	талановитими молодими спеціалістами, забезпечення кадрової стабільності.
Розвиток організаційної культури	Упровадження принципів командної роботи, підтримка ініціативи, створення умов для співпраці.	Формування позитивного клімату, покращення ефективності командної роботи.
Сприяння інноваціям	Залучення викладачів до розробки навчальних програм, участь у міжнародних проєктах, використання інноваційних технологій.	Підвищення конкурентоспроможності ліцею, адаптація до сучасних викликів.

Застосування превентивної та активної політики управління персоналом у професійному ліцеї дозволяє збалансувати стратегії попередження ризиків і стимулювання розвитку персоналу. Превентивні заходи забезпечують стабільність кадрового складу та оперативну адаптацію до можливих змін. Водночас активна політика сприяє професійному розвитку педагогів, впровадженню інновацій і залученню нових кадрів. Комплексне впровадження цих підходів забезпечить якість освітнього процесу, посилить конкурентоспроможність ліцею та створить сприятливі умови для адаптації до змін у професійній освіті.

Структурна модель інтеграції превентивної та активної політики в управлінні персоналом професійного ліцею

Для ефективного управління персоналом у професійному ліцеї важливо поєднувати превентивну та активну політику, враховуючи специфіку закладу професійної освіти. Цей підхід спрямований на забезпечення стабільності та розвитку кадрового складу через прогнозування потреб, формування кадрового резерву, інтеграцію сучасних технологій і розвиток професійної компетентності викладачів.

Рисунок ілюструє взаємозв'язок між ключовими елементами управління персоналом, такими як превентивна та активна політика. Він демонструє, як різні напрями роботи (аналіз ринку праці, моніторинг персоналу, залучення молодих кадрів, використання цифрових технологій тощо) сприяють збалансованому управлінню, підвищенню ефективності кадрової політики та конкурентоспроможності закладу освіти.

Аналітика після рисунка: Структурна модель показує, що превентивна

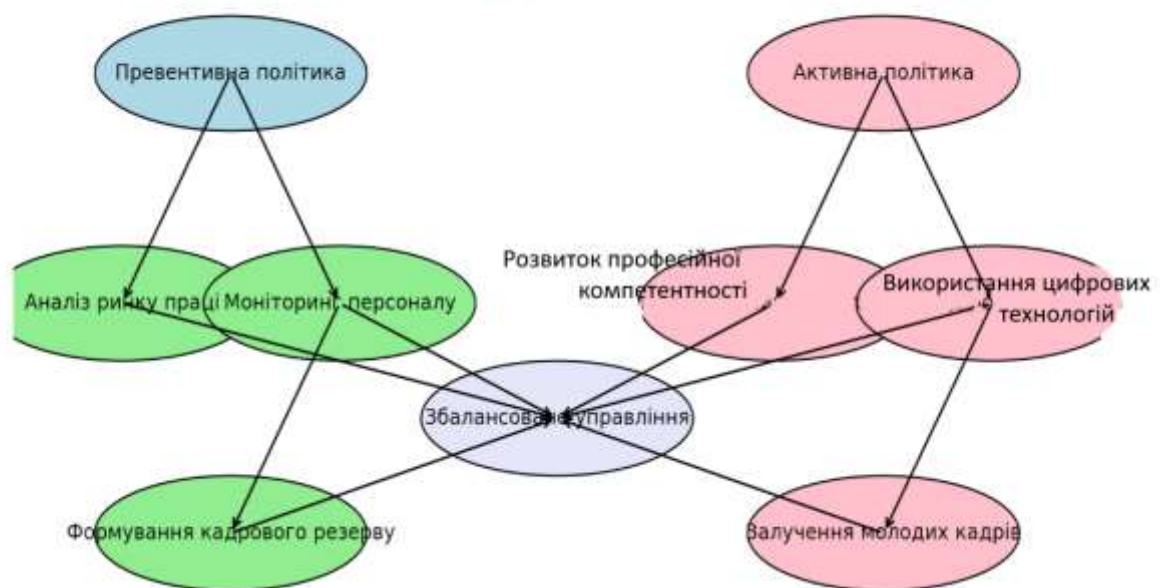


Рис. 1. Структурна модель зв'язків між превентивною та активною політикою в управлінні персоналом професійного ліцею

Структурна модель показує, що превентивна політика, зосереджена на аналізі ризиків і формуванні кадрового резерву, сприяє стабільності та готовності до викликів. Водночас активна політика забезпечує динамічний розвиток персоналу через впровадження цифрових технологій і залучення молодих фахівців. Синергетичний ефект від взаємодії цих двох підходів формує збалансоване управління, яке дозволяє адаптуватися до сучасних викликів і підвищувати якість освітнього процесу.