

**Міністерство освіти і науки України**  
**Мукачівський державний університет**

Кафедра менеджменту та управління  
економічними процесами

**ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ  
ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ  
УМОВАХ**

**Виконала**

студентка II курсу  
групи Мн-2м  
освітнього ступеня «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент  
організацій»

\_\_\_\_\_ Гайдук Мар'яна Юріївна

**Науковий керівник**

к.е.н., ст. викладач

\_\_\_\_\_ Звонар Йолана Петрівна

*Робота допускається до захисту:  
Завідувач кафедри менеджменту  
та управління економічними процесами  
д.е.н., професор*

\_\_\_\_\_ Проскура В.Ф.

**Мукачево - 2019**

**Мукачівський державний університет**  
Факультет економіки, управління та інженерії

Кафедра менеджменту та  
управління економічними процесами

Пояснювальна записка  
до дипломної роботи  
магістра

на тему **«Удосконалення підходів до управління трудовими  
ресурсами організації в сучасних умовах»**

(за матеріалами Приватного НВК «Еммануїл»)

**Виконала:** студентка II курсу, групи Мн-2м  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент організацій»  
Гайдук М.Ю.

**Керівник** \_\_\_\_\_ Звонар Й.П.  
(прізвище та ініціали)

**Рецензент** \_\_\_\_\_ Гаврилець О.В.  
(прізвище та ініціали)

**Мукачево - 2019 року**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b> .....	<b>7</b>
1.1 Трудові ресурси організації як об'єкт управління.....	7
1.2 Система показників ефективності використання трудових ресурсів.....	12
1.3 Трансформація підходів до управління персоналом організації в сучасних умовах.....	19
Висновки до розділу 1.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ НВК «ЕММАНУЇЛ»)</b> .....	<b>30</b>
2.1 Системна характеристика діяльності НВК «Еммануїл».....	30
2.2 Аналіз персоналу та кадрового забезпечення закладу освіти.....	36
2.3 Оцінка застосовуваних підходів до управління персоналом НВК «Еммануїл».....	44
Висновки до розділу 2.....	51
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ</b> .....	<b>53</b>
3.1. Проблеми управління трудовими ресурсами навчального закладу.....	53
3.2. Напрями розвитку персоналу НВК «Еммануїл».....	59
3.3 Системний підхід до управління трудовими ресурсами та перспективи його застосування у НВК «Еммануїл».....	68
Висновки до розділу 3.....	74
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	<b>76</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>80</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>86</b>

## ВСТУП

Для будь-якої організації ключовим об'єктом управління є трудові ресурси, тобто сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей, знань, умінь, навичок, досвіду, компетентностей, якими володіють працівники (персонал), і які можуть з різним ступенем ефективності використовуватися для досягнення цілей організації.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах управління трудовими ресурсами організації є визначальним для забезпечення ефективності господарювання і досягнення стабільних конкурентних переваг на ринку. Проблеми, пов'язані із пошуками шляхів удосконалення управління персоналом, завжди залишатимуться у центрі уваги науковців, оскільки людський ресурс організацій є основним чинником їх успішного і тривалого функціонування. Людські ресурси є специфічними, оскільки їх можна практично безмежно розвивати, удосконалювати, підвищувати продуктивність праці. Крім того, варто зазначити, що існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу країни, регіону, підприємства, організації.

Метою дослідження, виконаного в магістерській дипломній роботі, є визначення основних тенденцій щодо формування системи управління трудовими ресурсами в сучасних умовах зростання ролі людського фактору, розкриття характеру і змісту трансформації підходів до управління персоналом, а також розробка рекомендацій щодо шляхів удосконалення управління трудовими ресурсами навчального закладу.

Об'єктом магістерського дослідження є процес управління трудовими ресурсами як складовий елемент системи менеджменту організації. Предметом дослідження є специфіка формування, управління та розвитку трудових ресурсів навчального закладу (Навчально-виховного комплексу «Еммануїл»).

Відповідно до зазначеної мети магістерського дослідження можна виділити наступні його завдання:

- розкрити сутність трудових ресурсів організації як об'єкту управління;
- охарактеризувати систему показників ефективності використання трудових ресурсів;
- дослідити трансформацію підходів до управління персоналом організації в сучасних умовах;
- здійснити аналіз персоналу та кадрового забезпечення закладу освіти;
- дати оцінку застосовуваних підходів до управління персоналом НВК «Еммануїл»;
- визначити та дослідити проблеми управління трудовими ресурсами навчального закладу;
- запропонувати напрями розвитку персоналу НВК «Еммануїл»;
- охарактеризувати сутність системного підходу до управління трудовими ресурсами та перспективи його застосування у НВК «Еммануїл».

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні: тенденцій щодо розширення інструментарію нематеріальної мотивації; важливості застосування маркетингових підходів в процесі забезпечення підприємства кадрами; взаємозв'язку політики розвитку трудового потенціалу персоналу та конкурентоспроможності організації в зовнішньому середовищі.

Практична значимість магістерського дослідження обумовлюється можливістю впровадження заходів із удосконалення управління трудовими ресурсами навчального закладу та професійного розвитку педагогічних працівників для підвищення ефективності системи управління персоналом освітньої організації.

Методологія дослідження. При дослідженні існуючих процесів у сфері управління трудовими ресурсами організацій застосовано системний підхід як науковий метод пізнання. Використано також такий метод дослідження як

узагальнення з метою виявлення типових рис і закономірностей, притаманних сучасним системам управління трудовими ресурсами. Інформаційною базою дослідження є навчально-методична література з управління трудовими ресурсами та персоналом, наукові статті, в яких розглядається зазначена проблематика, а також внутрішня документація досліджуваного закладу освіти.

Апробація результатів магістерського дослідження. За результатами дослідження опублікована наукова стаття на тему «Трансформація підходів до управління персоналом організації в сучасних умовах» у випуску № 6 (23) електронного наукового фахового видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління».

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг основної частини дипломної роботи – 75 сторінок друкованого тексту. Робота містить 9 таблиць, 7 рисунків і 5 формул. Список використаних джерел включає 97 найменувань.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, трудові ресурси підприємства є важливим ресурсом кожного підприємства, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Розрізняють такі фази відтворення трудових ресурсів: фаза формування, фаза розподілу і перерозподілу і фаза використання.

Ефективність використання трудового потенціалу характеризується сукупністю взаємопов'язаних показників, що відображають динаміку чинників, які впливають на зростання національного доходу. У практиці державного менеджменту для оцінки ефективності використання трудового потенціалу використовуються насамперед показники підвищення ефективності використання праці. Основним показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка найбільше відображає результати впливу різноманітних факторів, тому доцільно аналізувати фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства саме через цей показник.

Основними проблемами управління персоналом є підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності роботи працівників, збереження сприятливого клімату у колективі тощо. В даний час управління трудовими ресурсами підприємства є визначальним для забезпечення ефективності господарювання і досягнення стабільних конкурентних переваг на ринку.

Важливу роль у досягненні конкурентоспроможності підприємства грає професійний рівень персоналу, що забезпечує можливість формування та підтримки конкурентних переваг підприємства. Отже, можна провести прямий взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства, персоналу та його розвитком.

Реалізація практичних заходів із управління трудовими ресурсами визначається специфікою організації та сферою її функціонування. Зокрема,

специфічною буде діяльність з управління працівниками закладу освіти, чому й присвячений другий розділ магістерського дослідження. Навчально-виховний комплекс планує свою роботу самостійно відповідно до програми розвитку навчально-виховного комплексу, цього плану, планів роботи навчально-виховного комплексу на місяць та на тиждень.

Починаючи з січня 2018 року НВК «Еммануїл» вступив в державну програму «Гроші ходять за дитиною». У новому Законі України «Про освіту» передбачено, що кошти з державного бюджету на навчання кожного учня слідуватимуть за ним у заклад. Це і є принцип «гроші ходять за дитиною»: компенсація державою вартості навчання учня.

Велика увага приділяється самоосвіті класних керівників як одному із шляхів підвищення педагогічної майстерності педагога та запровадженню інноваційних форм методичної роботи як засобу удосконалення професійної компетентності педагогів.

Забезпеченість школи педагогічними кадрами відбувається за рахунок штатних працівників. Оплата праці працівникам школи проводиться на підставі посадових окладів, відпрацьованого часу, умов доплат і премій.

В Приватному НВК «Еммануїл» найбільша частина персоналу має одну повну вищу освіту, що дозволяє успішно здійснювати освітній процес. У зв'язку з цим можна зробити обґрунтований висновок про те, що фактичний рівень освіти у навчальному закладі знаходиться на достатньому рівні.

Для визначення відповідності педагогічних працівників займаним посадам, рівня кваліфікації проводиться їх атестація. Приватний НВК «Еммануїл» направляє своїх вчителів на курси підвищення кваліфікації в Закарпатський інститут післядипломної педагогічної освіти (ЗІППО), що знаходиться у місті Ужгород.

В області розвитку вчителів свої послуги надає центр розвитку дитини «Азбука», який пропонує організацію навчання не тільки окремих



працівників, але цілих колективів, за допомогою проведення онлайн-тренінгів.

Для того, щоб якимось стимулювати працівників освіти до підвищення рівня своєї кваліфікації і досягнення високих результатів у навчанні та вихованні школярів, було запроваджено атестацію педагогічних кадрів. Атестацію педагогічних працівників здійснює рада методичного кабінету, до якої увійшли керівники навчальних установ, методисти методичного кабінету та кращі педагогічні працівники.

Тому в організації навчання та професійного розвитку педагогічних працівників НВК «Еммануїл» із наявних технологій, форм і методів навчання, які впроваджуються в системі освіти, потрібно обирати ті, що найбільше сприяють формуванню у фахівців професійної компетентності.

Впродовж 2017 року було атестовано 3 педагогічних працівника, за 2018 рік атестацію пройшли 6 педагогічних працівників.

Нематеріальне стимулювання персоналу НВК «Еммануїл», насамперед, спрямоване на задоволення мотиву підвищення (збереження) соціального статусу працівника в трудовому колективі. Ще одним важливим мотивом у закладі є вільний час. Таке стимулювання покликане регулювати поведінку працівника на основі зміни часу його зайнятості.

Вагомою стимулюючою доплатою вчителям є доплата за вислугу років. Педагогічним працівникам НВК «Еммануїл» закладів виплачуються щомісячні надбавки за вислугу років у відсотках до посадового окладу (ставки заробітної плати) залежно від стажу педагогічної роботи в таких розмірах: понад 3 роки - 10%; понад 10 років - 20%; понад 20 років - 30%.

У Приватному НВК «Еммануїл» переважна більшість працівників має педагогічний стаж більше 20 років. Посадовий оклад директора школи та його заступника, також підлягає підвищенню, залежно від стажу роботи і становить 25%.

Таким чином, мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без комплексного поєднання матеріальних стимулів та застосування методів нематеріального стимулювання.

Новою перспективою для вчителів є безперервний професійний розвиток, який передбачає систематичний перегляд учителем змісту освіти й освітнього процесу, а також контекстів його педагогічної діяльності, адже упродовж багатьох років єдиною доступною вчителям формою професійного розвитку було підвищення кваліфікації.

Ефективне управління педагогічним колективом НВК «Еммануїл» може бути досягнуто в разі здійснення наступних управлінських дій:

1) ідентифікувати ключові цілі, цінності, процеси освітньої організації і культивувати їх у професійній діяльності педагогічних кадрів засобами колективних нарад, обговорень проблем, зворотного зв'язку;

2) створити умови для задоволення особистих і колективних потреб педагогічного персоналу в закладі. В ідеальному випадку - досягти пов'язаності особистих, колективних та організаційних цілей і цінностей засобами реалізації корпоративних заходів, формування організаційних традицій;

3) підтримувати процес самореалізації педагогічних кадрів засобами делегування повноважень, залучення педагогічного колективу до прийняття управлінських рішень, створення проектних цільових груп і команд в навчально-виховному комплексі;

4) підтримувати мотиваційну готовність педагогів до спільної колективної роботи засобами формування сприятливого соціально-психологічного клімату, заохочення і стимулювання результатів колективної праці;

5) знизити вплив організаційних чуток засобами встановлення незначної дистанції влади в навчальному закладі, публічного інформування педагогічного колективу про всі проблеми і досягнення в освітній організації і т.д.





# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>