

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Тетяна ДЯГІЛЄВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ДЯГІЛЄВІЙ ТЕТЯНІ КОСТЯНТИНІВНІ

- 1. Тема роботи:** «Психологічні основи управління персоналом закладу вищої освіти»
Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 20__ р. № _____
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** « ____ » _____ 20__ р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** публічна інформація Дніпровського державного аграрно-економічного університету, розміщена на офіційному сайті, результати опитування педагогічних працівників, інформація про діяльність психологічного центру «Довіра»
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**
 1. Теоретичні основи психологічного управління персоналом закладу вищої освіти
 2. Оцінка системи психологічного управління персоналом ДДАЕУ
 3. Впровадження психологічних інструментів управління персоналом
Висновки та пропозиції
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
 1. Підсистеми та основні функції управління персоналом
 2. Основні елементи, які формують систему управління персоналом
 3. Чинники, що впливають на формування системи управління людськими ресурсами закладу освіти
 4. Складові діяльності по управлінню персоналом
 5. Динаміка загальності кількості зайнятих працівників в ДДАЕУ за період 2020-2023 рр.
 6. Розподіл респондентів за посадами
 7. Критерії оцінювання елементів психічного вигорання
 8. Граф-схема структури концепції управління персоналом ЗВО
 9. Стратегічні напрямки вдосконалення системи управління персоналом ЗВО
 10. Система критеріїв для оцінки професійно-педагогічної майстерності

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в фермерських підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти _____ Тетяна ДЯГІЛЄВА
(підпис)

Науковий керівник роботи _____ Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	6
1.1. Система управління персоналом у закладі вищої освіти	6
1.2. Завдання менеджменту в системі керування кадрами в установах вищої освіти	12
1.3 Напрями та принципи управління персоналом та кадрова політика закладу вищої освіти	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДДАЕУ	24
2.1. Загальна організаційна характеристика організації	24
2.2. Стан роботи психологічної служби ДДАЕУ	27
2.3. Результати опитування науково-педагогічних працівників ДДАЕУ	31
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	39
3.1. Основні принципи та напрями модернізації управління персоналом у сфері вищої освіти України.	39
3.2. Психологічний підходи інноваційного управління персоналом у вищій освіті	46
3.3. Прийоми самоменеджменту для зниження ризику емоційно- професійного вигорання за допомогою фізичних вправ	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Сучасний світ переживає динамічні зміни, які відображаються у всіх сферах життя, включаючи освіту. Заклади вищої освіти відіграють ключову роль у формуванні майбутнього суспільства, забезпечуючи підготовку висококваліфікованих спеціалістів. Ефективне управління персоналом цих закладів є критично важливим для досягнення високих стандартів навчання та наукових досліджень. Психологічні аспекти управління персоналом набувають особливої значущості в умовах постійного оновлення знань, технологічних інновацій та зростаючих вимог до освітнього процесу.

Управління персоналом закладу вищої освіти стикається з численними викликами, серед яких виділяються мотивація співробітників, управління конфліктами, підтримка професійного розвитку та забезпечення психологічного комфорту в робочому середовищі. Відсутність належного врахування психологічних аспектів може призвести до зниження продуктивності, підвищення рівня стресу та плинності кадрів, що негативно впливає на загальну ефективність освітньої установи.

Метою даної роботи є дослідження психологічних основ управління персоналом закладу вищої освіти та розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності цього процесу:

1. Вивчити теоретичні підходи до психологічних аспектів управління персоналом.
2. Проаналізувати сучасні методи та стратегії управління персоналом у закладах вищої освіти.
3. Дослідити мотиваційні чинники та їх вплив на продуктивність працівників.
4. Оцінити методи управління конфліктами та їх ефективність у контексті освітнього закладу.

Об'єктом дослідження є процес управління науково-педагогічним персоналом закладів вищої освіти.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти удосконалення управління науково-педагогічним персоналом ДДАЕУ.

Для досягнення поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи: аналіз наукової літератури, опитування працівників закладів вищої освіти, спостереження, а також методи статистичної обробки даних. Комплексний підхід до дослідження дозволяє отримати всебічну картину психологічних аспектів управління персоналом і розробити практичні рекомендації, що можуть бути впроваджені в освітніх установах.

Результати дослідження дозволяють глибше зрозуміти мотиви та потреби працівників, а також розробити ефективні стратегії управління. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності управління персоналом, покращення внутрішнього клімату у закладі та підвищення загального рівня якості освіти.

У вступі роботи надається загальний огляд теми та її актуальності, розкриваються мета та завдання дослідження. Перший розділ аналізує теоретичні засади управління персоналом, зокрема звертаючи увагу на психологічні аспекти. Другий розділ вивчає сучасні підходи та методи управління персоналом у закладах вищої освіти. У третьому розділі подаються результати емпіричного дослідження та висновки, а також розробляються практичні рекомендації на основі отриманих даних.

Таким чином, дане дослідження спрямоване на розкриття психологічних основ управління персоналом у закладах вищої освіти та сприяння підвищенню ефективності їх функціонування через впровадження науково обґрунтованих підходів до управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Система управління персоналом у закладі вищої освіти

Управління персоналом в сучасному світі стає все більше складною, але й важливішою частиною керування будь-яким освітнім закладом. Нові виклики, які принесла ринкова економіка та швидкі зміни в суспільстві, вимагають не лише адаптації, але й активного розвитку систем управління персоналом. Сучасні тенденції управління персоналом наголошують на комплексності підходу та системності вирішення кадрових питань. Це означає, що управління персоналом має бути більш ніж простим адміністративним процесом. Воно повинне враховувати не лише організаційно-економічні аспекти, але й соціально-психологічні, правові, технічні та педагогічні фактори.

Цей комплексний підхід передбачає розгляд персоналу як основного джерела конкурентної переваги закладу освіти. Управління персоналом стає більше, ніж просто процесом залучення та утримання працівників. Воно стає стратегічним інструментом для досягнення цілей як для працівників, так і для самого закладу [5].

Системний підхід до управління персоналом передбачає розгляд усіх аспектів кадрової роботи як взаємопов'язаних та взаємозалежних. Це означає, що кожен елемент управління персоналом має бути узгодженим із загальною стратегією організації, а також іншими факторами, що впливають на її діяльність. Сучасне управління персоналом це не лише процес розподілу робочих обов'язків та встановлення стимулів. Це складна система стратегічного управління людськими ресурсами, спрямована на досягнення успіху як для працівників, так і для організації в цілому (табл. 1.1).

Управління персоналом включає в себе ряд ключових понять, які відображають сутність та значення працівників для успішної діяльності організації. Ось деякі з них, а також їх розширена інтерпретація:

Трудові ресурси: це не лише фізично розвинута частина населення, але й цінний потенціал з розумовими здібностями та необхідними знаннями для роботи в різних галузях. Вони є силою, що приводить до економічного та соціального розвитку [12].

Таблиця 1.1.

Основні складові системи управління персоналом

Підсистеми	Основні функції
Юридичне забезпечення	розв'язання правових питань трудових відносин; розв'язання правових питань господарської діяльності;
Планування, прогнозування і маркетинг персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу;
Оформлення і облік кадрів	оформлення й облік прийому, звільнень переміщень; інформаційне забезпечення системи управління персоналом; профорієнтація;
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	управління трудовою мотивацією; розробка систем оплати праці; використання засобів морального заохочення; розробка форм участі в прибутках і капіталі; створення «корпоративного духу».
Умови праці	дотримання вимог психофізіології праці; дотримання вимог ергономіки праці; дотримання вимог технічної естетики; охорона праці і техніка безпеки; охорона навколишнього середовища.
Розробка організаційних структур управління	аналіз сформованої організаційної структури управління; проектування і побудова нової організаційної структури управління;
Розвиток персоналу	технічне й економічне навчання; перепідготовка і підвищення кваліфікації, тренінг; робота з кадровим резервом; службове і професійне просування; професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників.
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин; аналіз і регулювання відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; соціально-психологічна діагностика;
Розвиток соціальної інфраструктури	організація харчування; управління житло-побутовим обслуговуванням; розвиток культури і фізичного виховання; забезпечення охорони здоров'я і відпочинку; забезпечення дитячими установами; управління соціальними конфліктами і стресами.

Трудовий колектив: спільнота працівників, що об'єднується спільними цілями та завданнями. Управління трудовим колективом включає в себе створення сприятливої атмосфери співпраці, комунікації та взаєморозуміння.

Персонал, кадри, людські ресурси: терміни підкреслюють різноманітність та унікальність кожного працівника в організації. Управління цими ресурсами передбачає врахування індивідуальних потреб, навичок та можливостей кожного працівника для максимізації їх внеску у загальні цілі.

Кадровий потенціал: сукупність знань, навичок, досвіду та можливостей працівників, які вони можуть внести у розвиток та успішну діяльність закладу освіти. Управління кадровим потенціалом передбачає виявлення, розвиток та ефективне використання цих потенційних можливостей для досягнення стратегічних цілей навчального закладу [18].

В цілому, управління людськими ресурсами вимагає комплексного підходу, який враховує унікальність кожного працівника та спрямований на досягнення спільних цілей організації.

Поняття «трудовий колектив» можна розглядати з двох позицій, відображаючи його складну природу та соціальну динаміку:

Соціальна організація: У цьому аспекті трудовий колектив визначається як формальна, адміністративно-правова структура, що складається з працівників, керівництва та інших структурних підрозділів організації. Це включає в себе розподіл обов'язків, ієрархічну структуру та правовий статус кожного працівника в межах організації.

Соціальна спільність: цей аспект відображає неформальні відносини та взаємодію між працівниками, які виникають спонтанно на робочому місці. Це включає в себе особисті зв'язки, структуру малих груп, та формування соціальних груп в межах колективу. Взаємодія між працівниками, взаємопідтримка та спільні інтереси є ключовими складовими цієї соціальної спільності. Такий подвійний підхід до розуміння трудового колективу відображає його складну та багатогранну природу, де формальні структури організації поєднуються з неформальними соціальними відносинами між

працівниками. Це відображається в тому, як працівники сприймають та взаємодіють один з одним, що впливає на робочий процес та атмосферу в організації [20].

Персонал представляє собою всю мозаїку працівників організації, які працюють на найманій основі та утримують трудові відносини з роботодавцем. Він включає в себе як постійних, так і тимчасових працівників, різного рівня кваліфікації, від кваліфікованих до некваліфікованих.

Кадри, з іншого боку, представляють собою основний, зазвичай штатний склад працівників, які характеризуються високим рівнем кваліфікації та професійної підготовки. Це ключові фахівці та спеціалісти, які забезпечують стабільну та ефективну роботу організації. У розвинених капіталістичних країнах спостерігається еволюція термінології, пов'язаної з управлінням персоналом. Поняття «кадри» поступово уступило місце терміну «персонал», а згодом почало використовуватися поняття «людські ресурси». Це обумовлено зростаючою усвідомленістю економічної доцільності інвестування у людей, зорієнтованістю на розвиток їх вмінь, здібностей та навичок. Цей підхід покликаний підкреслити значення людського капіталу як основного ресурсу для досягнення успіху організації в умовах сучасного ринкового середовища.

Співробітників закладу освіти можна розділити на три основні категорії залежно від їхньої ролі та функцій:

Функціональні фахівці управління: група включає в себе керівників, адміністраторів та інших спеціалістів, які відповідають за організацію та координацію роботи закладу освіти. Вони забезпечують відповідну адміністративну підтримку та забезпечують ефективне функціонування установи [17].

Педагогічні працівники та інші фахівці: група включає вчителів, вихователів, методистів та інших спеціалістів, які безпосередньо займаються освітньо-виховним процесом. Вони розробляють та впроваджують навчальні програми, надають педагогічну підтримку учням та студентам.

Технічний персонал: ця група включає в себе технічних працівників, які

забезпечують нормальне функціонування технічної інфраструктури закладу освіти. Це можуть бути інженери, техніки з обслуговування комп'ютерної техніки, майстри з ремонту будівель тощо.

Управління людськими ресурсами охоплює широкий спектр цілеспрямованих дій, які відбуваються на кожному етапі життєвого циклу працівника в організації [25].

Основні етапи та функції цього процесу включають:

Визначають цілі роботи з персоналом: включає визначення стратегічних цілей та завдань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами, а також основних напрямків, які допоможуть досягнути цих цілей.

Розробка ефективної системи кадрового менеджменту: включає в себе визначення основних принципів, методів та інструментів управління персоналом, а також створення відповідної організаційної структури.

Планування та управління людськими ресурсами: етап включає в себе складання планів та прогнозів щодо потреб у персоналі, набір персоналу, планування навчання та розвитку співробітників.

Профорієнтація, адаптація та оцінка персоналу: дії спрямовані на успішну інтеграцію нових працівників в організацію, їхню підготовку до виконання обов'язків та оцінку їхньої продуктивності [4].

Управління трудовою дисципліною та збереженням персоналу включає в себе розробку системи мотивації, створення зручних умов праці та здійснення заходів для збереження талановитого персоналу.

Організація навчання та розвитку персоналу охоплює розробку та впровадження програм навчання та професійного розвитку співробітників для підвищення їхньої кваліфікації та професійного зростання.

Організація ефективного діловодства та оцінка роботи кадрових служб включає в себе ведення документації щодо кадрів, здійснення обліку та звітності.

Вона включає різноманітні підсистеми, які забезпечують організацію вищих аспектів управління персоналом.

Перша - підсистема загального та лінійного керівництва, яка займається менеджментом закладу освіти та його функційними підрозділами. Вона встановлює загальні стратегічні напрями розвитку закладу та координує діяльність всіх структурних підрозділів.

Друга підсистема - займається створенням планів і стратегій для ефективного управління людськими ресурсами у компанії. Це включає в себе розробку політики, яка стосується працівників, а також аналіз ринку праці для забезпечення компанії кваліфікованими працівниками. та кадрового потенціалу закладу. Вона визначає потреби у персоналі, розробляє плани й програми набору, розвитку та збереження кадрів.

Третя підсистема - ця область включає управління процесом набору та обліку персоналу, координує відбір кандидатів, їх переміщення, заохочення та звільнення. Крім того, вона займається документуванням і веденням усіх аспектів управління людськими ресурсами в організації.

Підсистема управління певними трудовими взаємовідносинами персоналу взаємини у колективі, вирішує конфлікти, забезпечує дотримання етичних норм та співпрацює з профспілками. Підсистема, яка має забезпечувати відповідні умови праці відповідає за створення безпечного та комфортного робочого середовища для працівників [9].

Управління розвитком персоналу забезпечує навчання, перепідготовку, адаптацію нових працівників, оцінку та кар'єрний розвиток. Підсистема мотивації персоналу розробляє й впроваджує системи заохочення та стимулювання працівників. Розвиток організаційної структури та правове забезпечення також є важливими аспектами управління персоналом в освітніх закладах. Інформаційне забезпечення є необхідним для здійснення всіх вищезазначених функцій та забезпечення ефективного управління персоналом.

1.2. Завдання менеджменту в системі керування кадрами в установах вищої освіти

Цілями системи управління персоналом у закладі вищої освіти є:

1. Забезпечення кадрових умов, що є необхідними для ефективного функціонування та постійного розвитку закладу освіти. Це включає в себе налагодження процесів набору, розвитку та утримання кваліфікованого персоналу, а також створення сприятливого робочого середовища.

2. Покращення рівня Здатність навчального закладу до конкуренції. шляхом раціонального використання людських ресурсів, розвитку їх потенціалу та впровадження сучасних методів управління.

3. Контроль та дотримання певного рівня якості освітньої діяльності закладу освіти шляхом забезпечення належного рівня підготовки та підтримки педагогічного складу, вдосконалення навчальних програм та методик, а також впровадження інноваційних підходів до навчання..

Побудова позитивного відомості про заклад освіти шляхом активного просування та розповсюдження інформації про досягнення закладу, збереження позитивних стосунків з громадськістю, а також сприяння конструктивному спілкуванню з учасниками освітнього процесу та громадськістю у закладі освіти необхідно враховувати широкий спектр зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на її формування та функціонування (табл. 1.2).

Зовнішні чинники включають в себе економічні, соціальні, політичні та культурні умови, які діють на макро- та мікрорівні. Це можуть бути зміни в законодавстві щодо освіти та праці, економічна кон'юнктура, демографічні та соціокультурні тенденції, а також вимоги ринку праці до фахівців у сфері освіти. Знання цих факторів дозволяє адаптувати систему управління кадрами до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує конкурентоспроможність закладу освіти. Внутрішні чинники включають структуру та організаційну культуру закладу, його місію, цінності та стратегію.

Також важливо враховувати специфіку освітнього процесу, потреби учнів та педагогічного складу, а також можливості фінансування та ресурсів [2].

Таблиця 1.2

Складові системи управління персоналом

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів згідно класичного підходу доуправління	Зміст елементів управління з акцентом на персоналі
Ресурси організації	Фізичний капітал. Грошовий капітал.	Фізичний капітал. Людські ресурси. Грошовий капітал.
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення нових кадрів	Грошовий стимул	Активний пошук. Реклама. Соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм “витрати-користь”
Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, у т.ч. загальна освіта
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються окремі компоненти за критерієм “витрати-користь”
Стиль керівництва	Авторитарний	У залежності від ситуації
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна. Групова.
Регламентация роботи підлеглого	Жорстка	Різний ступінь свободи в організації праці
Мотивація до праці	Індивідуальна	Поєднання економічних та морально-психологічних стимулів, застосування різних мотивів діяльності
Строк виконання плану	Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Розуміння цих внутрішніх аспектів дозволяє налагодити ефективну співпрацю між різними структурними підрозділами та забезпечити внутрішню згоду щодо стратегічних напрямків управління кадрами.

Враховання як зовнішніх, так і внутрішніх факторів дозволяє створити систему управління персоналом, яка буде ефективно відповідати потребам та завданням конкретного закладу освіти в сучасному середовищі. (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Чинники впливу на систему управління персоналом ЗВО

Для досягнення успіху у керуванні людськими ресурсами у навчальному закладі потрібно вирішувати кілька ключових завдань:

1. Забезпечення потреб закладу освіти в людських ресурсах у необхідних обсягах і кваліфікації: передбачає ретельне планування робочих місць, а також

визначення необхідних навичок і кваліфікацій для ефективного функціонування закладу.

2. Досягнення оптимального співвідношення між організаційно-технічною структурою та трудовим потенціалом: тут важливо забезпечити, щоб кількість та якість працівників відповідали потребам та можливостям закладу.

3. Максимальне використання потенціалу працівників і колективу закладу: Це включає в себе створення стимулюючих умов для праці, сприяння взаємодії та співробітництва між працівниками, а також розвиток їхнього професійного росту.

4. Забезпечення високої продуктивності праці та організації роботи: означає створення мотивуючих умов для працівників, формування стабільного та згуртованого колективу, а також сприяння їхньому професійному зростанню.

5. Реалізація потреб і інтересів працівників: включає в себе урахування їхніх побажань щодо змісту роботи, умов праці, можливостей професійного та кар'єрного зросту.

6. Узгодження виробничих і соціальних завдань: необхідно забезпечити баланс між інтересами закладу освіти та працівників, а також між економічною та соціальною ефективністю.

Можна виділити наступні методи управління персоналом:

Адміністративні методи включають в себе створення структури управління, розробку нормативних документів, наказів, розпоряджень, а також розстановку кадрів і встановлення правил і процедур роботи [28].

Економічні методи використовують економічні інструменти: аналіз, планування, фінансування, стимулювання та мотивація працівників через оплату праці, ціноутворення та інші фінансові заходи. Правильне поєднання цих методів і їх адаптація до конкретних умов і потреб закладу освіти можуть сприяти ефективному управлінню персоналом і досягненню поставлених цілей.

1.3 Напрями та принципи управління персоналом та кадрова політика закладу вищої освіти

Управління персоналом - це складний та багатогранний процес, який передбачає урахування різноманітних аспектів та використання різноманітних принципів. Ось кілька аспектів управління персоналом та принципів, які можуть бути застосовані для ефективного управління:

Техніко-технологічний аспект охоплює рівень технологічного розвитку та особливості використання техніки в конкретному закладі. Принципи в цьому аспекті можуть включати постійне оновлення обладнання та використання сучасних технологій для поліпшення продуктивності.[4]

Організаційно-економічний аспект зв'язано з плануванням персоналу, матеріальним стимулюванням, ефективним використанням робочого часу та організацією робочих процесів. Принципи можуть включати гнучкість в організації робочого часу та прозорість в системі стимулювання.

Правовий аспект стосується дотримання трудового законодавства та інших нормативних актів у кадровій роботі. Принципи можуть включати справедливе та однакове застосування законодавства для всіх працівників.

Соціально-психологічний аспект важливо для забезпечення задоволеності працівників та створення здорового організаційного середовища. Принципи можуть включати підтримку комунікації та співпраці між працівниками, а також психологічну підтримку.

Педагогічний аспект важливо для розвитку та навчання персоналу. Принципи можуть включати навчання та розвиток навичок у працівників, наставництво та підтримку в особистісному і професійному зростанні.

Принципи управління персоналом є різноманітними та можуть бути застосовані на різних рівнях - від загальних принципів управління працею в суспільстві до конкретних методів управління окремими працівниками.

Управління персоналом базується на ряді загальних і часткових

принципів, які сприяють ефективному функціонуванню кадрової політики в закладі освіти. Загальні принципи управління персоналом включають:

1. Урахування всіх аспектів управління персоналом та їх взаємодія для досягнення гармонії та взаємодоповнення.
2. Постійна увага до управління персоналом та постійне вдосконалення процесів і методів.
3. Дотримання законодавства та встановлених норм та стандартів у сфері трудових відносин.
4. Раціональне використання ресурсів та максимізація ефективності управління персоналом.
5. Залучення працівників до процесу управління та створення умов для їхнього активного участі.

Часткові принципи управління персоналом включають:

1. Забезпечення, щоб дії управлінців відповідали загальним цілям закладу.
2. Залучення працівників до прийняття управлінських рішень та розвитку робочого колективу.
3. Використання сучасних технологій для оптимізації та автоматизації процесів управління персоналом.

Кадрова політика стає фундаментом управління персоналом, визначаючи стратегічні напрямки та основні принципи діяльності з кадрами на довгострокову перспективу. Вона формується на різних рівнях: на рівні держави вона визначається законодавчими органами та урядом, а на рівні закладу освіти - управлінською підсистемою, відповідно до специфіки педагогічної системи. Кадрова політика спрямована на формування, підготовку, розстановку та ефективне використання висококваліфікованих кадрів. Вона орієнтована на забезпечення відповідності кадрів завданням та потребам закладу, їхню професійну зрілість та адаптованість до змін у суспільному та освітньому середовищі [29].

У практиці виділяють п'ять типів кадрової політики, кожен з яких

характеризується певним підходом до управління персоналом.

1. Пасивна кадрова політика у цьому випадку керівництво не має чіткої стратегії або програми дій щодо управління персоналом. Кадрова робота зводиться до реагування на кризові ситуації, але відсутня система прогнозування кадрових потреб чи оцінки персоналу.

2. В умовах реактивної кадрової політики, керівництво реагує на ознаки кризових ситуацій та вживає заходів для їх попередження. Кадрові служби володіють інструментами діагностики та вирішують проблеми з персоналом з метою подолання кризових ситуацій.

3. Превентивна кадрова політика передбачає, що керівництво робить прогнози щодо розвитку ситуації та використовує інструменти діагностики персоналу для прогнозування кадрових потреб на середньостроковий період.

4. В активній кадровій політиці керівництво має докладну інформацію про стан закладу та інструменти впливу на неї. Кадрова служба володіє засобами діагностики, прогнозує кадрову ситуацію на середньостроковий та довгостроковий період і розробляє програми кадрової роботи.

5. У випадку авантюристичної кадрової політики керівництво діє без достатньої інформації про ситуацію, але намагається впливати на неї. Кадрова служба не має засобів діагностики та прогнозування ситуації і діє в умовах невизначеності.

1. Планування потреб у кадрах базується на організаційному аналізі, де враховуються наявні посади, потреба в нових посадах, оцінка наявних штатів співробітників та шляхи поповнення кадрів.

2. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів: аспект включає в себе різні методи, такі як підвищення загальноосвітнього та професійного рівня, навчання під час роботи, ротація посад, стажування, самоосвіта та інші.

3. Система регулювання.

4. Оплата праці: елемент охоплює всі аспекти оплати праці з урахуванням займаної посади, соціального забезпечення та інших соціальних вигоди.

Рівні кадрового менеджменту охоплюють широкий спектр завдань і

аспектів, що відображають різні рівні впливу та спрямованості на кадри в організації. На першому рівні, індивідуальному, увага зосереджена на адаптації конкретного працівника до своєї посади та його подальшому розвитку. На другому рівні, груповому, ставиться завдання оптимального розподілу працівників у колективі з урахуванням соціально-психологічних аспектів. Нарешті, на третьому рівні, соціологічному, формуються соціальні механізми керівництва та вивчається громадська думка [27].

Складові діяльності по управлінню персоналом наведені на рис. 1.2.

В рамках індивідуального підходу, завдання полягають у підборі та оптимізації використання працівників, а також забезпеченні їхнього постійного професійного зростання. Світова практика кадрової роботи визначає дві основні моделі підбору кадрів: «американську», що базується на визначенні професійно-кваліфікаційних характеристик посад та відповідного підбору працівників, і «японську», яка зосереджується на вивченні індивідуальних сильних та слабких сторін кандидатів для їхнього оптимального розміщення на посадах.



Рис. 1.2. Складові діяльності по управлінню персоналом

Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, і вибір конкретної залежить від особливостей організації та її стратегії управління персоналом.

У практиці підбору кадрів, моделі «американська» та «японська» мають свої переваги і обмеження. У першому випадку, «американська» модель, як правильно відзначено, може виявитися неефективною через те, що вона спрямована на знаходження ідеального кандидата, що майже завжди є

неоспіваним ілюзією, оскільки людина не є бездоганною. З іншого боку, «японська» модель може не повністю враховувати вимоги, що ставляться до працівника робочою ділянкою, що ускладнює нормальне функціонування виробничої системи [30].

Для успішної реалізації цього підходу необхідно провести глибоке вивчення об'єктивної і суб'єктивної структур різних видів професійної діяльності. Таке дослідження дозволяє створити модель професійно-кваліфікаційних і особистісних характеристик фахівців, які відповідають вимогам посад та покращують їх адаптацію та продуктивність.

Крім того, звернення до психологічної структури особистості працівника і об'єктивної структури професійної діяльності допомагає виявити як основні професійно важливі якості особистості, так і комплекс знань, умінь і навичок, необхідних для успішної роботи на конкретній посаді. Такий глибокий аналіз дозволяє максимально ефективно підібрати працівника для конкретної посади та оптимізувати його професійний розвиток.

У літературі з психології та інших спеціалізованих дисциплін часто висвітлюються різні професійно-кваліфікаційні та особистісні профілі, які можна узагальнити до трьох основних моделей: наочно-трудової, спеціальної підготовки та особистості працівника.

На рівні соціально-психологічного управління кадрами працівники спільно виконують свої обов'язки як члени певних груп. Кожна особа має свою соціальну роль, що визначає її обов'язки та права у групі. Взаємодія між людьми, які виконують різні ролі, контролюється ролевими очікуваннями, а розбіжності можуть спричиняти ролеві конфлікти. Підбір кадрів для програми виконується з урахуванням їхньої спрямованості, індивідуально-психологічних особливостей, а також їхньої взаємодії та сумісності в колективі [35].

Ефективне співіснування у колективі має враховувати задоволення всіх його учасників та підтримку рівня стосунків між ними. Несумісність між працівниками може призводити до неприязності, конфліктів та негативно впливати на результати спільної діяльності. Є дві основні концепції –

спрацьованість та сумісність, які впливають на результати праці. Сумісність частіше спостерігається у взаємині між людьми на особистому рівні, тоді як спрацьованість більше характерна для професійних відносин.

Вплив спрацьованості та сумісності на результати роботи працівників керівного рівня досліджувався вітчизняними психологами. Виявлено, що для успішної роботи всього колективу критично важлива спрацьованість між керівниками та їхніми заступниками, де результати залежать від оптимального поєднання професійних, організаторських та особистісних якостей. Оптимальним виявилось поєднання «директор-адміністратор + заступник-колективіст». У групах, де обидва члени відносяться до типу адміністраторів, результати були гіршими. Працювати керівникам-колективістам складніше, проте ефективність їхньої діяльності значно вища.

Кожна людина має свою референтну групу, яка визначає її стандарти та за якими вона орієнтується. Референтність, на відміну від соціометрії, базується на глибоких цінностях та стосунках у колективі. Референтометрія дозволяє здійснювати вибіркового аналіз думок та оцінок членів колективу щодо певних аспектів, обмежуючи кількість осіб, чії думки враховуються. Цей метод стимулює обстежуваних виявляти вибіркового щодо певних осіб, чії думки їх цікавлять більше за інших [37].

Результати референтометричних та соціометричних досліджень у трудових колективах мають вагому значення для управління персоналом та підбору кадрів. Вони дозволяють визначити значущі особи для працівника, що досліджується, і встановити цілі корекційної дії. Вплив на референтну особу може мати значний вплив на всю групу.

Темперамент також впливає на взаємодійняття та сумісність у колективі. Різноманіття темпераментів може викликати напругу у роботі, особливо в управлінських колективах. Проте в малих групах, які складаються з різних темпераментів, може досягатися найбільша сумісність.

На другому рівні кадрового менеджменту використовуються різноманітні психологічні методи, які допомагають управлінцям в розставленні кадрів та

формуванні ефективних робочих груп. Окрім індивідуально-психологічних аспектів, що враховують особистість та здібності працівника, використовуються соціометрія, референтометрія, тести міжособистісних відносин, а також методики визначення домінуючого стилю керівництва та інші [20].

Ефективне розставлення кадрів полягає не лише в індивідуальному підборі на кожну вакансію, а в комплексному формуванні управлінських груп, які відповідають вимогам сумісності та спрацьованості. Наприклад, система «керівник - заступники – підлегли» дозволяє забезпечити ефективне функціонування організаційних структур. На соціологічному рівні управління кадрами, крім формування елітних груп і керівних ланок, важливою є оптимізація процесів створення соціально-психологічного клімату в колективі. Це означає створення таких умов, що сприяють сприятливим взаєминам між працівниками, підвищенню їхнього комфорту та задоволеності від роботи. Ключовою метою цього процесу є створення такого середовища, де кожен працівник може розвиватися, відчувати себе важливим та цінним для колективу.

Одним із аспектів оптимізації соціально-психологічного клімату є вдосконалення стилів та методів управління. Це передбачає розвиток керівництва, яке базується на принципах взаємоповаги, відкритості та довіри, а також враховує індивідуальні потреби та можливості працівників. Такий підхід дозволяє створити сприятливий робочий клімат, в якому кожен зможе розкрити свій потенціал та внести вагомий внесок у досягнення загальних цілей організації [16].

Перша модель, відома як «претендент – рекомендує», базується на тому, що оцінка придатності кандидата висувається особою або групою осіб, які вже є частиною еліти. Цей підхід може призвести до деградації еліти, коли найкращі члени групи залишаються на перший план, а менш компетентні просувають своїх кандидатів. Ефективний механізм «самоочищення», відомий як «прополка», полягає в періодичному видаленні менш успішних працівників і

прийомі на їх місця нових претендентів. Цей процес ефективний, особливо коли елементи не віддаляються далеко і їх ранг нижчий.

Друга модель, відома як «делегування», передбачає відбір найкращих працівників для елітних груп серед кандидатів, які ще не входять до цих груп. На рівні організації це може означати висунення кандидатів на різні керівні посади з врахуванням думки колективу через проведення конкурсів керівників. Основні методи цієї моделі включають опитування громадської думки, конкурси проектів серед претендентів та відкрити змагальність кандидатів.

Таким чином, формування елітних груп в організаціях включає два етапи, починаючи з формування резерву на першому етапі, який потім вивчається і використовується для призначення. Критерієм відбору може бути необхідна кількість балів, отриманих претендентом у результаті атестації або оцінки заслуг.

Другий етап - це конкурс, який проводиться серед кандидатів, що перебувають у резерві, з метою вибору найкращого кандидата на відповідну посаду. Участь у конкурсі зменшує ризик помилок.

На даному рівні кадрового менеджменту також вирішуються такі завдання:

- Вивчення громадської думки з різних аспектів кадрової та соціальної політики в організації за допомогою соціологічних систем, таких як «Сигнал», «Ваша думка», «Ваш настрій» та інші.

- Аналіз задоволеності працівників своєю роботою через проведення бесід, анкетування та інтерв'ю.

- Дослідження соціально-економічних причин та чинників, що впливають на незадоволення працівників.

- Покращення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структур трудового колективу через розробку і впровадження різних заходів.

Такий підхід дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом та підвищувати ефективність діяльності організації.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДДАЕУ

2.1. Загальна організаційна характеристика організації

11 вересня 1922 року на базі Київського політехнічного інституту було створено Київський ветеринарно-зоотехнічний інститут, який у 1930 році розділився на два самостійних вищих навчальних заклади – Київський ветеринарний та Київський зоотехнічний інститути. 23 травня 1934 р. Наркоматом землеробства УРСР було ухвалено рішення про переведення Київського зоотехнічного інституту до Дніпропетровська, і у жовтні 1934 року його було перейменовано у Дніпропетровський сільськогосподарський інститут (ДСГІ). За успіхи в підготовці висококваліфікованих спеціалістів і розвиток науки в 1983 р. інститут був нагороджений орденом Трудового Червоного Прапора і став називатися Дніпропетровський ордена Трудового Червоного Прапора сільськогосподарський інститут.

11 січня 1991 р. згідно наказу державної комісії Ради Міністрів СРСР з продовольства і закупок № 5-к «Про організацію державних аграрних університетів» Дніпропетровський ордена Трудового Червоного Прапора сільськогосподарський інститут був зреформований у Дніпропетровський державний аграрний університет (ДДАУ)».

За вагомий внесок у підготовку висококваліфікованих фахівців для агропромислового комплексу та впровадження в сільськогосподарське виробництво сучасних досягнень науки і передового досвіду в 2002 році колектив університету був нагороджений Почесною Грамотою Кабінету міністрів України,

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 червня 2013 р. № 485 «Деякі питання утворення Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету» і наказу Міністерства освіти і науки України від 9 серпня 2013 р. № 1139 «Про заходи, пов'язані з утворенням

Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету» шляхом реорганізації Дніпропетровського державного аграрного університету був утворений Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет (ДДАЕУ).

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет перейменовано на Дніпровський державний аграрно-економічний університет відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 24 травня 2017 р. № 740 «Про перейменування Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету та його структурних підрозділів». Дніпровський державний аграрно-економічний університет є правонаступником усіх прав і обов'язків Дніпропетровського сільськогосподарського інституту, Дніпропетровського державного аграрного університету та Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету.

За значний внесок у розвиток освіти і науки в Україні, а також за успішну підготовку висококваліфікованих фахівців для сільськогосподарського сектора, трудовий колектив Дніпровського державного аграрно-економічного університету було нагороджено Грамотою Верховної Ради України «За заслуги перед Українським народом». За 101 рік освітньої діяльності, університет став відомим, багатoproфільним закладом IV рівня акредитації. Понад 70 тисяч випускників отримали дипломи спеціалістів з різних напрямків сільськогосподарського виробництва, які успішно працюють як в Україні, так і за її межами. Серед працівників і випускників – два Герої Радянського Союзу, 28 Героїв Соціалістичної праці, 5 Героїв України, 46 академіків і членів-кореспондентів (серед них віце-президент Національної академії наук України, два віце-президенти НААН України), 127 докторів наук та понад 400 кандидатів наук і докторів філософії, більше 30 депутатів Верховної Ради України різних скликань, 6 міністрів, Прем'єр-міністр та два віце-прем'єри Кабінету міністрів України, більше тисячі Заслужених працівників різних галузей економіки. Закладені поколіннями науково-педагогічних працівників потужні освітні та наукові традиції успішно розвиваються та активно

примножуються колективом університету в контексті реалізації державних завдань з формування сучасного освітнього простору Придніпров'я.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет – це навчально-науково-виробничий комплекс, до складу якого входять шість аграрно-технологічних фахових коледжів: Верхньодніпровський, Нікопольський, Новомосковський, Ерастівський ім. Е.К. Бродського, Технологічний і Коледж електрифікації.

Університет має 5 навчально-наукових корпусів, 7 гуртожитків, дослідне поле загальною площею 1535,77 га з селекційно-насінновою ділянкою. У складі університету 7 факультетів, 35 кафедр, комп'ютерні класи, наукова бібліотека з читальними залами, 7 спортивних зал, відділ інформаційно-технічного супроводу освітнього процесу та роботи зі студентами, відділ міжнародних зав'язків та публічних комунікацій, відділ внутрішнього аудиту і контролю якості освітньої діяльності, навчально-виробничі майстерні, відділ підготовки та атестації наукових кадрів, клініка ветеринарної медицини, Центр природного агровиробництва ім. М. Руденка, проблемні наукові лабораторії, геодезичний полігон, молодіжний клуб, музей, комбінат студентського харчування «Аграрник», база відпочинку «Колос».

Місія Університету зазначається: «Ми віримо в те, що кожна людина має талант. Ми прагнемо створити освітньо-науковий простір, де студенти та студентки у партнерстві з викладачами та роботодавцями зможуть розкрити свій потенціал, набути сучасних знань, практичних навичок та розвинути свої особисті якості для успішної кар'єри в сфері агробізнесу. Ми забезпечуємо можливості для всіх і кожного для вдосконалення та набуття нових компетенцій протягом життя. Збираючи таланти, зростаючи разом, ми трансформуємо АгроКультуру. Дніпровський державний аграрно-економічний університет – Університет на все життя».

До структурних підрозділів університету (факультетів) відносять:

- Агрономічний факультет;
- Біотехнологічний факультет;

- Інженерно-технологічний факультет;
- Факультет ветеринарної медицини;
- Факультет водогосподарської інженерії та екології;
- Факультет менеджменту і маркетингу;
- Факультет обліку і фінансів.

ДДАЕУ надає широкий спектр освітніх послуг і має право на підготовку фахівців за такими освітніми рівнями: перший (бакалаврський) – за 17 спеціальностями; другий (магістерський) – за 19 спеціальностями, в т. ч. 2 спеціальностями, що передбачають присвоєння професійних кваліфікацій, для яких запроваджено додаткове регулювання; третій (освітньо-науковий) рівень (доктор філософії, PhD) – за 11 спеціальностями в т. ч. 2 спеціальності, що передбачають присвоєння професійних кваліфікацій, для яких запроваджено додаткове регулювання.

На 1 грудня 2023 року, 7070 студентів отримують вищу освіту, з них 7051 - громадяни України. З цієї кількості, 4548 студентів займаються на першому рівні (бакалаврському), 2303 - на другому рівні (магістерському), і 200 - на третьому рівні (докторантурі). Серед них, 5498 студентів навчаються денно, а 1553 - заочно.

У складі Дніпровського державного аграрно-економічного університету діє шість відокремлених структурних підрозділів (фахових коледжів). Згідно з діючою ліцензією у фахових коледжах університету проводиться підготовка здобувачів фахової передвищої освіти за 15 спеціальностями

2.2. Стан роботи психологічної служби ДДАЕУ

В Дніпровському державному аграрно-економічному університеті функціонує Центр психологічної допомоги ДДАЕУ «Довіра». Цей центр забезпечує психологічну підтримку та сприяє підвищенню ефективності роботи університету, а також допомагає в особистісному і професійному розвитку,

соціальному благополуччю та збереженню психологічного здоров'я всіх його учасників: студентів, викладачів та співробітників.

У 2023 році було введено в дію «Положення про діяльність центру психологічної допомоги в ДДАЕУ», наказом ректора від 5.09.2023 р. Відповідно до даного положення Центр психологічної допомоги в ДДАЕУ діє на громадських засадах. До його діяльності в якості волонтерів можуть залучатися працівники ДДАЕУ, які мають відповідну освіту та компетентності. Центр психологічної допомоги забезпечує своєчасний і систематичний моніторинг безпечності і комфортності навчального середовища.

Метою центру психологічної допомоги є сприяння соціальному та інтелектуальному розвитку студентів, збереження їх психічного здоров'я та надання психологічної та соціально-педагогічної підтримки у вищому навчальному закладі.

Відповідно до відкритої інформації, оприлюдненої на сайті університету: https://www.dsau.dp.ua/ua/page/psihologschna_sluzhba.html, видами діяльності Центру є:

- Психологічна просвіта включає проведення лекцій і бесід з метою поширення психологічних знань серед студентів і співробітників університету, підвищення рівня їхньої психологічної культури та сприяння високим стандартам використання психологічних послуг.

- Індивідуальне консультування – надання психологічної підтримки всім учасникам освітнього процесу в кризових ситуаціях, сприяння самопізнанню, вирішенню особистісних проблем, покращенню міжособистісних та формуванню соціально корисних життєвих перспектив.

Як вже було зазначено, діяльність центру забезпечується роботою волонтерів, до функцій яких входять:

- Психологічне забезпечення освітнього процесу – підтримка психологічного благополуччя студентів і співробітників.

- Індивідуальна психологічна діагностика – оцінка психічного, розумового та соціального розвитку студентів.

- Психологічний супровід адаптації – допомога студентам у пристосуванні до умов навчання в університеті.

- Профілактика професійного вигорання – заходи з попередження та профілактики професійного вигорання серед педагогічних працівників.

Для досягнення основної мети діяльності центру психологічної допомоги ДДАЕУ – забезпечення психологічного супроводу, добробуту та збереженню психологічного здоров'я всіх учасників навчального процесу – виконуються наступні завдання:

Забезпечення психологічної безпеки – надання комплексної підтримки на психологічному та соціально-педагогічному рівні всім учасникам освітнього процесу з метою створення безпечного та сприятливого навчального середовища.

Основні напрями діяльності волонтерів центру відповідно до Положення:.

Корекція – зниження ризиків адаптаційних проблем у навчальному середовищі, а також різних форм девіантної поведінки через індивідуальну та групову роботу.

Консультування – індивідуальна підтримка учасників освітнього процесу з метою вирішення різноманітних запитів, пов'язаних з навчанням, вихованням, особистісним та професійним розвитком.

Склад команди волонтерів:

Щепова Діана Романівна – керівниця центру, практичний психолог. Вона консулює з питань проблем які стосуються особистого життя студентів та викладачів, а також надає методичну допомогу щодо підвищення педагогічної майстерності.

Чернікова Наталія Семенівна – соціальна психологиня. Спеціалізується на питаннях соціальної адаптації до навчального процесу у ЗВО, профілактиці та попередженні конфліктних ситуацій в освітньому середовищі.

Солоділова Олена Володимирівна – має уповноважену особу з питань протидії булінгу, яка відповідає за об'єктивне розглядання та розслідування випадків булінгу, а також за забезпечення безпеки та комфорту освітнього

середовища. Центр «Довіра» визначив план роботи на 2023-2024 роки, який включає такі напрямки: психодіагностика, консультативна допомога студентам і викладачам, корекційно-відновлювальна та розвивальна робота, психологічна просвіта та профілактика, а також організаційно-методична діяльність.

Протягом року було проведена психодіагностична робота з визначення статусу студенту в групі за методикою «Соціометрія Дж.Морено», визначення рівня професійної визначеності за опитувальником суб'єктивної оцінки професійної визначеності, діагностика професійного вигорання. Зусиллями центру організовані загальноуніверситетські кураторські години "психологічна допомога в умовах конфлікту та «Я і булінг».

Постійно проводяться консультації за запитом від здобувачів та науково-педагогічних працівників. Крім того командою центру «Довіра» та кафедрою Кафедра філософії, соціології та історії ДДАЕУ були розроблені «Методичні рекомендації щодо профілактики та попередження синдрому вигорання серед викладачів ЗВО». Як зазначається в методичних рекомендаціях, причинами розвитку синдрому вигорання у педагогів є:

- Підвищена відповідальність у виконанні власних професійних обов'язків;
- Висока емоційна включеність в діяльність – емоційне перевантаження;
- Несприятливі соціальні умови та психологічний клімат на робочому місці;
- Необхідність творчого ставлення до професійної діяльності;
- Перманентна необхідність опанування сучасних методик та технологій навчання, зміна форм навчання (дистанційне) тощо;
- Відсутність чіткого зв'язку між навчальним процесом та отриманими результатами, невідповідність результатів та затрачених зусиль;
- Жорсткі часові рамки діяльності (лекція, семестр, рік); обмеженість часу для реалізації поставлених завдань;
- Страх втратити роботу (наприклад, через вік), підвищена конкуренція.

Саме це є основними питаннями з якими приходять на консультацію до фахівців центру. У вищезгаданих методичних рекомендаціях наведено багато вправ, які за потреби можна виконувати самостійно для полегшення психоемоційного стану. Крім того фахівці оприлюднюють корисну літературу з психології.

2.3. Результати опитування науково-педагогічних працівників ДДАЕУ

В ДДАЕУ за даними 2023 р. відповідно до штатного розпису працює 1043,8 осіб, серед яких НПП – 447,3, а адміністративно управлінського персоналу (ректор, проректор, декани) – 14 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка загальності кількості зайнятих працівників в ДДАЕУ
за період 2020-2023 рр

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р., %	
					+,-	%
АУП (ректор, проректор)	5	5	5	5	0	100
Проректор по АХЧ	1	1	1	1	0	100
АУП (декани та інші)	11	11	8	8	-3	72,7
НПП	377,6	384,8	364,4	447,3	69,7	118,5
інші НПП	2	1	1	1	-1	50
Педагогічний персонал	13,5	13,5	13,5	13,5	0	100
Спеціалісти	288,5	293,5	293,5	289,5	1	100,3
Бібліотекарі	24	24	24	24	0	100
Робітники	255,5	254,5	254,5	253,5	-2	99,2
Разом	978,1	988,3	969,9	1043,8	65,7	106,7

За аналізуємий період кількість адміністративно-управлінського персоналу зменшилась на 27,3%, протягом цього часу кількість нових прийнятих працівників збільшилася на 18,5%. Загальна кількість працівників університету зросла на 6,7%, що становить 65,7 осіб.

За даними рис. 2.1. та даних узагальнених в додатку А обсяги загального фонду заробітної збільшилися на 24,5%, а спеціального – на 39,%, що є

позитивною тенденцією. Зокрема загальний фонд заробітної плати НПП зріс на 14,9%, а спеціальний – на 78,5%

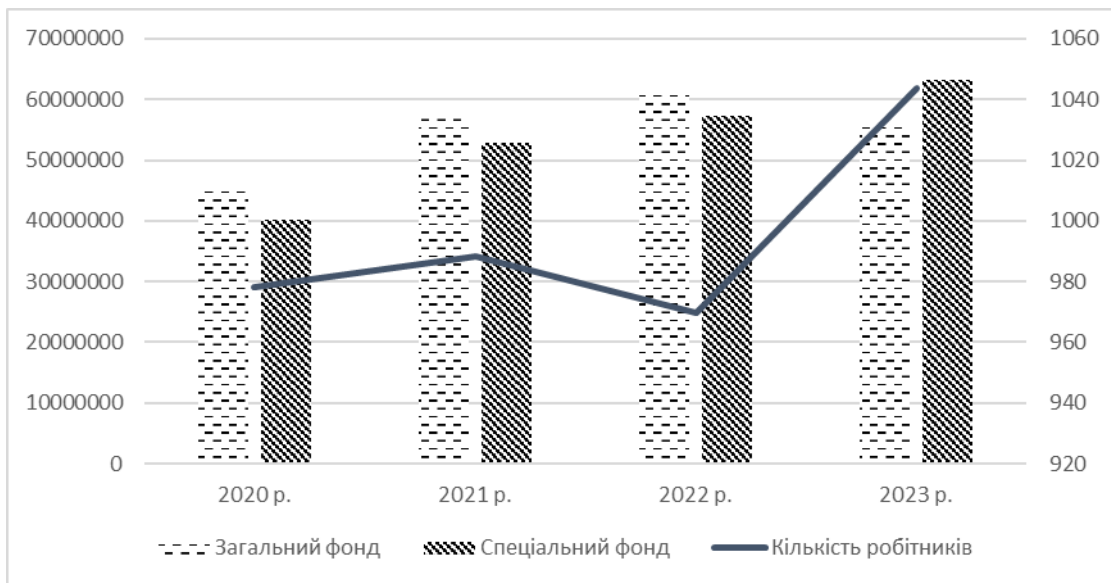


Рис. 2.1. Динаміка кількості робітників до динаміки загального та спеціального фондів заробітної плати

З метою розуміння психологічного стану було проведене опитування НПП ДДАЕУ за анкетною, яка складається з опитувальника визначення рівня психічного вигорання за методикою К. Маслач та С. Джексона. Форма опитування знаходиться за посиланням <https://forms.gle/JNRCJgorupHBTkgNA>.

В опитуванні прийняли участь 29 НПП, серед яких 22 (75,9%) жінки та 7 (24,1%) чоловіків. За віком група поділилася наступним чином:

- від 30 до 40 років – 24,1 % (7 осіб);
- від 40 до 50 років – 41,4% (12 осіб);
- від 50 до 60 років – 31,1% (7 осіб);
- понад 60 років – 3,4% (1 особа).

Серед респондентів 1 (3,4%) особа працює в університеті менше 5 років, 1 (3,4%) – від 5 до 10 років, 7 (24,1%) – від 10 до 25 років. Найбільша кількість НПП, що прийняли участь в опитуванні – 15 (51,7%) є працівниками

університету від 15 до 25 років і 5 (17,2%) посвятили своє професійне життя університету понад 25 років.

За посадами респонденти поділилися за рівнями менеджменту наступним чином (рис. 2.1):

Рівень топ менеджменту – Завідуючий кафедрою – 6 (20,7%), заступник декана 1 (3,4%);

Рівень middle менеджменту (провідні фахівці кафедр) – професор – 3 (10,3%), доцент – 14 (48,3%), старший викладач – 4 (13,8%), асистент – 1 (3,4%).

Вкажіть Вашу посаду
29 відповідей

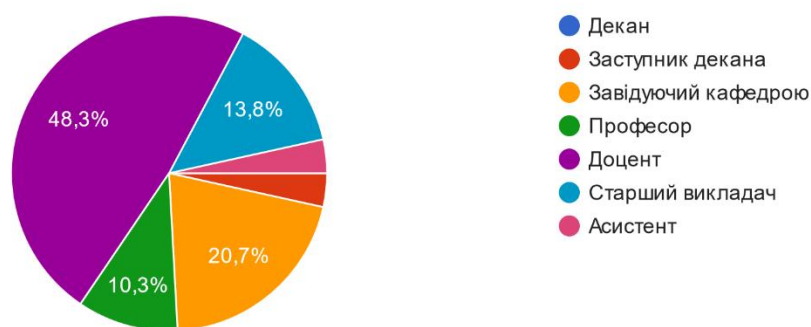


Рис. 2.2. Розподіл респондентів за посадами

На жаль, в опитуванні не взяли участь представники нижчого рівня менеджменту, лаборанти та секретарі кафедр. Однак, на сучасному етапі розвитку системи освіти, їхня кількість поступово зменшується, а їхні обов'язки переходять на середній рівень менеджменту. Це зумовлено змінами в структурі управління та оптимізацією кадрових ресурсів в освітніх установах.

Питання анкети охоплюють три основні шкали:

1. Психоемоційне виснаження – включає 9 тверджень, що оцінюють ступінь втоми та емоційного вигорання.

2. Деперсоналізація – складається з 5 тверджень, які вимірюють рівень відчуження та негативного ставлення до роботи та колег.

3. Редукція особистих досягнень - це складова, що складається з восьми тверджень, спрямованих на оцінку рівня самовпевненості та задоволеності професійними досягненнями. При розрахунку загального індексу «психічного вигорання» враховуються значення трьох компонентів: «психоемоційного виснаження», «деперсоналізації» та «редукції особистих досягнень».

Проте для компоненту «редукція особистих досягнень» використовуються зворотні значення для підсумкового розрахунку індексу. У відповідній таблиці ці зворотні значення виділені жирним шрифтом для зручності і точності обчислень. Цей підхід дозволяє отримати комплексну оцінку рівня психічного вигорання, враховуючи різні аспекти професійної діяльності та їхній вплив на загальний стан працівників.

Таблиця 2.2

Критерії оцінювання елементів психічного вигорання

Компонент	Вкрай низькі	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі
Психоемоційне виснаження	0 -10	11-20	21 - 30	31 - 40	41 - 54
Деперсоналізація (особистісне віддалення)	0 - 5	6 - 11	12 - 17	18 - 23	24 – 30
Редукція особистісних досягнень (професійна мотивація)	39 – 48 0 - 8	29 – 38 9 - 18	19 – 28	9 – 18 29 - 38	0 – 8 39 - 48
Психічне вигорання	0 - 23	24 - 49	50 - 75	76 - 101	102 - 132

Основні складові психічного вигорання мають такі характеристики:

Психоемоційне виснаження описує процес, коли фахівець, що працює з людьми, поступово витрачає свої емоційні, фізичні та енергетичні ресурси. Цей стан проявляється у формі постійної емоційної та фізичної втоми, байдужості та холодності у стосунках з іншими, а також може супроводжуватися симптомами депресії та подратування.

Редукція особистих досягнень, або професійна демотивація, описується як втрата впевненості в власних професійних навичках, незадоволення власною діяльністю, зниження цінності власної праці та негативне ставлення до себе у професійній сфері. Це може виявлятися в почутті провини за негативні результати або відчуття неспроможності та байдужості до роботи, що може

призвести до зниження мотивації та ентузіазму. Стан мотиваційної сфери оцінюється за такими показниками, як ефективність у професійній діяльності, оптимізм та зацікавленість у роботі, самооцінка професійних навичок та рівень успішності в спілкуванні з людьми.

Оцінка відповідей учасників опитування. Відповіді учасників опитування оцінюються за такою шкалою:

- 0 балів – ніколи,
- 1 бал – дуже рідко,
- 3 бали – іноді,
- 4 бали – часто,
- 5 балів – дуже часто,
- 6 балів – кожного дня.

Таблиця 2.3

Поділ відповідей за шкалою опитування НПП ДДАЕУ

Індикатор	Ніколи	Дуже рідко	Іноді	Часто	Дуже часто	Кожного дня
Жінки	48,28	68,97	72,41	75,86	75,86	34,48
Чоловіки	34,48	41,38	58,62	48,28	41,38	24,14

За даними таблиці 48,25% жінок з вибірки відповіли «Ніколи» на запитання анкети, тоді як чоловіки - 34,45%, «Дуже рідко» - 68,97% жінок, 41,38% чоловіків. Середню позицію з відповіддю «Іноді» займають 75,41% жінок і 58,62% чоловіків. На питання «Дуже часто» було дано 75,86 відповідей жінок і 41,38% чоловіків. Саме найменше було обрано позицію «Кожного дня» - 34,48% жінок і 24,14% чоловіків.

Таблиця 2.4

Розподіл респондентів за віком за складовими психічного вигорання

Показник	Кількість	Психоемоційне виснаження	Деперсоналізація	Редукція особистих досягнень	Психічне вигорання
Чоловіки					
від 30 до 40 років	1	19	7	34	60
від 40 до 50 років	3	25	11	35	71
від 50 до 60 років	2	14	3	41	58
понад 60 років	1	15	2	28	45

Жінки					
від 30 до 40 років	6	32	10	30	72
від 40 до 50 років	9	37	16	33	86
від 50 до 60 років	7	20	8	33	61

За даними таблиці 2.3 найбільша кількість респондентів це жінки віком від 40 до 50 років, а серед чоловіків найбільша кількість опитуваних такої ж вікової групи. Дешифрування результатів наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.5

Дешифрування даних таблиці розподілу респондентів за віком за складовими психічного вигорання

Показник	Кількість	Психоемоційне виснаження	Деперсоналізація	Редукція особистих досягнень	Психічне вигорання
Чоловіки					
від 30 до 40 років	1	низьке	низьке	високе	середнє
від 40 до 50 років	3	середнє	низьке	високе	середнє
від 50 до 60 років	2	низьке	вкрай низьке	вкрай високе	середнє
понад 60 років	1	низьке	вкрай низьке	середнє	низьке
Жінки					
від 30 до 40 років	6	високе	низьке	високе	середнє
від 40 до 50 років	9	високе	середнє	високе	високе
від 50 до 60 років	7	низьке	низьке	високе	середнє

За даними таблиці 3.3 високе значення психічного вигорання спостерігається у жінок віком від 40 до 50 років, а низьке значення у чоловіків понад 60 років.

Таблиця 2.6

Розподіл респондентів за посадами за складовими психічного вигорання

Показник	Кількість	Психоемоційне виснаження	Деперсоналізація	Редукція особистих досягнень	Психічне вигорання
Чоловіки					
Заступник декана	1	17	9	36	62
Завідуючий кафедрою	4	20	7	36	63
Професор	1	15	2	28	45
Доцент	1	25	8	40	73
Жінки					
Завідуючий кафедрою	2	30	13	31	74
Професор	2	29	14	37	80
Доцент	13	33	13	31	77

Старший викладач	4	25	7	32	64
Асистент	1	24	13	40	77

В цілому високе значення складових психічного вигорання мають жінки всіх зазначених вікових груп. Це пояснюється більшою емоційністю жінок, їх залученість в роботу. Робота з людьми потребує витримки та душевних сил, особливо що стосується освіти.

За даними таблиці 3.5 найбільша кількість респондентів серед жінок на посаді доцента – 13 осіб, старших викладачів – 4 (таблиці 2.5, 2.6).

Таблиця 2.7

Дешифрування даних таблиці розподілу респондентів за посадами за складовими психічного вигорання

Показник	Кількість	Психоемоційне виснаження	Деперсоналізація	Редукція особистих досягнень	Психічне вигорання
Чоловіки					
Заступник декана	1	низьке	низьке	високе	середнє
Завідуючий кафедрою	4	низьке	низьке	високе	середнє
Професор	1	низьке	вкрай низьке	середнє	низьке
Доцент	1	середнє	низьке	вкрай високе	середнє
Жінки					
Завідуючий кафедрою	2	середнє	середнє	високе	середнє
Професор	2	середнє	середнє	високе	високе
Доцент	13	високе	середнє	високе	високе
Старший викладач	4	середнє	низьке	високе	середнє
Асистент	1	середнє	середнє	вкрай високе	високе

За даними таблиці 2.6. високий рівень психічного вигорання спостерігається у жінок на посадах професора, доцента та асистента. Психоемоційне виснаження високого ступеню є у доценток, тоді як у чоловіків доцентів середній рівень. Це підтверджує попередні висновки і вказує на високу емоційність жінок, які працюють у сфері вищої освіти. Тобто саме у жінок спостерігається хронічна емоційна та фізична втома після роботи, що позначається на взаємовідносинах з родиною і може призвести до депресивних станів.

Робота викладача на сьогодні потребує негайної реакції на кількість стресових ситуацій. Як зазначають психологи [2] реакція на стрес є різною у

чоловіків та жінок. Перебуваючи у стресі чоловіки відсторонюються та замикаються, мозок налаштовується на режим вирішення проблеми, а це часто блокує емоції і уникає комунікації. Жінки, навпаки, проживаючи стрес потребують безпосереднього контакту з близькою людиною, відчуття підтримки, прихильності, а також має потребу виговоритися.

Так, «Редукція особистих досягнень» має високе значення та високе значення (таблиця 3.6). Надмірна загруженість різного виду обов'язками призводить до зменшення вільного часу, що необхідний для відпочинку і, в свою чергу, призводить до постійної дратівливості, зниження самооцінки та зниження мотивації до праці.

Саме тому необхідними є застосування адміністрацією університету заходів для відновлення самоповаги НПП. Бо тільки в повазі, турботі до людини можна отримати високі результати в роботі.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Основні принципи та напрями модернізації управління персоналом у сфері вищої освіти України.

Система вищої освіти України переживає значні трансформації у зв'язку з глобалізаційними процесами, інтеграцією у європейський освітній простір, а також змінами у вимогах ринку праці та суспільства. Реформування кадрової політики є невід'ємною складовою цих змін, оскільки якість освіти безпосередньо залежить від кваліфікації, мотивації та ефективності роботи викладачів та науковців [11].

Основні напрямки реформування кадрової політики передбачають:

1. Підвищення кваліфікації та професійний розвиток персоналу:

- Безперервна освіта. Важливість безперервного професійного розвитку викладачів полягає в необхідності постійного оновлення знань та навичок у відповідності до сучасних вимог та інновацій. Заклади вищої освіти мають забезпечувати умови для регулярного підвищення кваліфікації своїх співробітників через участь у наукових семінарах, конференціях, курсах підвищення кваліфікації та інших освітніх заходах.

2. Мотивація та стимулювання працівників

- Диференційована оплата праці. Запровадження системи диференційованої оплати праці, яка враховує особистий внесок кожного працівника, його досягнення та ефективність роботи, дозволяє стимулювати працівників до більш продуктивної та якісної роботи. Це може включати бонуси за досягнення у науковій діяльності, публікації у рейтингових виданнях, участь у міжнародних проектах тощо.

- Нагородження та визнання. Визнання досягнень викладачів та науковців через різноманітні нагороди, почесні звання та інші форми визнання сприяє підвищенню мотивації та створенню позитивного іміджу закладу освіти.

3. Атестація та оцінка персоналу

- Регулярна атестація. Проведення регулярної атестації викладачів та науковців дозволяє оцінити їхню професійну компетентність та відповідність сучасним вимогам. Це сприяє виявленню сильних і слабких сторін у діяльності працівників, визначенню потреб у підвищенні кваліфікації та розробці індивідуальних планів професійного розвитку.

4. Інноваційні підходи до управління персоналом

- Впровадження сучасних технологій. Використання сучасних інформаційних систем для управління персоналом дозволяє автоматизувати процеси підбору, оцінки та розвитку працівників, а також забезпечити ефективне управління кадровими ресурсами.

5. Міжнародна співпраця та інтеграція

- Мобільність кадрів. Стимулювання академічної мобільності викладачів та науковців через участь у міжнародних обмінах, стажуваннях та проектах дозволяє підвищити їх професійний рівень, розширити наукові горизонти та налагодити міжнародні контакти.

1. Прозорість та відкритість. Прозорі процедури відбору та призначення. Забезпечення прозорості процедур відбору та призначення на посади, що включає публічне оголошення вакансій, конкурсні відбори та чіткі критерії оцінки кандидатів. Забезпечення вільного доступу до інформації про функціонування установ вищої освіти виключно перегрупується їхніх працівників та результати їхньої роботи сприяє підвищенню довіри та зменшенню корупційних ризиків.

2. Меритократичність. Орієнтація на досягнення. Впровадження системи оцінки та винагородження, що базується на особистих досягненнях та внеску кожного працівника у розвиток освітнього закладу. Справедливість та рівність можливостей. Забезпечення рівних можливостей для професійного зростання та розвитку всіх працівників, незалежно від їхнього стажу чи посади, сприяє створенню справедливої та ефективної кадрової політики.

3. Інноваційність та адаптивність. Формування культури готовності до змін та інновацій серед послуги учасників університетської спільноти. сприяє їх швидкій адаптації до нових вимог та умов роботи. Заохочення та підтримка новаторських ініціатив, спрямованих на покращення навчального процесу та управління персоналом, дозволяє закладам вищої освіти залишатися конкурентоспроможними та ефективними.

4. Організаційна культура та етика. Впровадження та дотримання високих стандартів професійної етики та поведінки сприяє підвищенню рівня довіри та взаємоповаги у колективі. Формування та підтримка позитивної корпоративної культури, що базується на цінностях взаємоповаги, підтримки та співпраці, сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників.[19]

Реформування кадрової політики у структура вищої освіти в Україні є необхідним для підвищення якості освіти, забезпечення конкурентоспроможності позиція українських університетів на світовому рівні і створення сприятливих умов для професійного розвитку викладачів та науковців. Використання інноваційних підходів та дотримання основних принципів реформування сприятимуть створенню ефективної системи управління персоналом, що відповідає сучасним викликам та вимогам. Реалізація цих реформ дозволить українським закладам вищої освіти стати більш адаптивними, інноваційними та конкурентоспроможними, забезпечуючи високий рівень підготовка кадрів, які відповідають сучасним вимогам ринку праці та суспільства, становить суть цих пропозицій, вирахованих з результатів соціологічних опитувань. Вони можуть бути узагальнені до наступних пунктів:

- Установлення прозорості державної освітньої політики.
- Стимулювання викладачів до наукової активності.
- Підвищення престижу наукового ступеня та наукових досягнень.
- Чітке визначення обов'язків і прав викладачів на різних рівнях кваліфікації.
- Конкурсний відбір викладацьких кадрів.
- Підтримка наукових напрямків у вищих навчальних закладах.

- Створення творчого середовища у навчальних закладах.
- Призначення керівників кафедр, деканатів та університетів, які підтримують творчий підхід.
- Проведення внутрішньої атестації викладачів.
- Індивідуальна робота з кадрами у керівників.

Розширення матеріальних можливостей для наукових зв'язків, в тому числі міжнародних, забезпечення соціального захисту та житлом для викладачів, створення системи матеріального та морального стимулювання, нагороди та заохочення від Міністерства та інших інстанцій, поліпшення умов праці, матеріальне винагородження за розробки та публікації, створення морального сприятливого середовища у колективі та прирівнювання матеріального забезпечення викладачів державних вузів до держслужбовців [21].

З метою створення такої концепції, пропонується впровадження графічної схеми структури управління персоналом вищих навчальних закладів, яка зображена на рисунку 3.1.. Графічна схема відображає ключові елементи концепції управління персоналом, такі як організаційна структура, процеси рекрутування та підбору персоналу, системи оцінки та розвитку персоналу, а також механізми мотивації та стимулювання працівників.

Стратегічне планування у вищих навчальних закладах є ключовим елементом для успішного виконання завдань персоналу. Цей процес дозволяє кожному працівнику уявити загальну мету та шляхи досягнення цієї мети. Управління ЗВО невід'ємно пов'язане зі стратегічним плануванням, яке допомагає керівникам в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Основна мета стратегічного планування полягає у забезпеченні вищого навчального закладу нововведеннями та необхідними змінами, необхідними для відповіді на потреби суспільства та часу. Використання попереднього досвіду та прогнозування подальшого розвитку університету є важливим для успішного управління. Стратегічний план закладу вищої освіти повинен бути ретельно розроблений з урахуванням суспільних потреб, реальних

можливостей втілення, можливих змін у суспільних відносинах та потреб у розвитку різних наукових галузей та підготовки фахівців.



Рис. 3.1. Схематичне відображення структури стратегії управління персоналом у вищих навчальних закладах.

Керівництво університету, опираючись на власний досвід та досвід інших керівників, має активно брати участь у прогнозуванні розвитку свого закладу і у складанні стратегічного плану в цілому [35].

Також вони відповідають за організацію та корегування стратегічного планування на рівні факультетів та інших підрозділів університету. Проте, результати нашого опитування у державних вищих навчальних закладах Західного регіону показують, що не всі керівники приділяють належну увагу цьому важливому аспекту. Це може сприяти перегляду динаміки взаємодії між внутрішнім виробництвом та управлінням всередині університету. Основним фактором успіху для існуючих та майбутніх стратегічних планів удосконалення системи управління персоналом у вищих навчальних закладах є впровадження нового, ефективного організаційно-економічного механізму для досягнення поставлених завдань.



Рис. 3.2. Стратегічні напрямки покращення системи управління персоналом у вищих навчальних закладах

У подальшому розвитку менеджменту в університетах головний акцент робиться на створенні нових внутрішніх виробничо-економічних зв'язків між різними структурними підрозділами навчального закладу. Ці зв'язки охоплюють взаємодію між працівниками закладу, його відділами та адміністрацією у плануванні розподілу фінансування на основні функції навчального закладу. Основною метою створення нових виробничо-економічних зв'язків є стимулювання активності та підвищення продуктивності різних підрозділів у швидкозмінних соціально-економічних умовах. Це передбачає, що управління повинно бути спрямоване на посилення співпраці між різними частинами університету, поліпшення комунікаційних процесів та ефективного розподілу ресурсів, а також на стимулювання досягнення кращих результатів у навчальній, науковій та адміністративній діяльності [30].

Для досягнення цієї мети передбачається децентралізація процесів прийняття рішень щодо розвитку матеріально-технічної бази факультетів та кафедр, встановлення розмірів заробітної плати для викладачів та співробітників, а також надання надбавок та доплат на рівні окремих підрозділів. Взаємодія між підрозділами та керівництвом ЗВО повинна

регулюватися внутрішніми регламентами, такими як Положення про підрозділ, Нормативні документи, такі як Положення про оплату праці та Положення про позабюджетну діяльність, забезпечують структурований та прозорий підхід до управління ресурсами та прийняття рішень у вищих навчальних закладах.

Раніше, коли діяв командно-розподільний механізм управління, ефективність використання коштів більшою мірою залежала від особистих якостей адміністратора. «Сильний» керівник міг забезпечити високу ефективність витрачання бюджетних коштів, проте потенціал керівників структурних підрозділів залишався невикористаним через обмеження в ухваленні рішень на верхньому рівні управління [40].

Надання керівникам нижчих рівнів більших повноважень дозволяє значно підвищити ефективність роботи підрозділів. Потенціал самого підрозділу та якості його керівника стають вирішальними у виконанні завдань. Залучення керівників структурних підрозділів до процесу розподілу коштів на оплату праці робить їх відповідальними за мотивацію праці своїх підлеглих та прийняття відповідних управлінських рішень.

Оплата праці кожного викладача повинна залежати від кількості та якості виконаної роботи, що відповідає індивідуальному плану, а також внеску у розвиток науково-методичного забезпечення навчального процесу та досягнень у науковій сфері. Крім того, оплата має враховувати рейтингову оцінку студентів та оцінку від колег. Такий підхід сприятиме справедливому та прозорому розподілу ресурсів, підвищенню мотивації та загальної ефективності роботи викладацького персоналу [45].

Реформування виробничо-економічних відносин у ЗВО спрямоване на створення ефективної, прозорої та мотивуючої системи управління, яка відповідає сучасним вимогам та викликам. Децентралізація процесу ухвалення рішень, установлення чітких правил взаємодії та передача відповідальності керівникам на нижчих рівнях сприятимуть збільшенню активності роботи підрозділів, підвищенню якості надання освітніх послуг та розвитку університету в цілому.

3.2. Психологічний підходи інноваційного управління персоналом у вищій освіті

Тренінги є одним з найефективніших методів активного навчання, спрямованих на розвиток знань, умінь та соціальних навичок. Ця форма навчання є інтерактивною та спрямована на підвищення компетентності у конкретних питаннях.

Регулярні психологічні тренінги для адміністративного персоналу є важливим елементом. Вони сприяють створенню сприятливого середовища для розуміння власних здібностей, професійного росту та визначення шляхів подальшого професійного зростання. Ці тренінги сприяють глибшому саморозумінню працівників у контексті їхньої професійної діяльності, допомагають подолати професійні виклики та ефективно керувати своїм професійним зростанням. Важливо підкреслити, що такий розвиток впливає не лише на конкретну особу, але й на весь колектив [39].

Загалом, тренінги спрямовані на покращення роботи конкретної торгової точки є важливим інструментом для підвищення її ефективності та успішності. Ці тренінги допомагають персоналу розуміти важливість своєї ролі в успіху магазину та набувати необхідні навички для досягнення цілей.

Управління персоналом закладів вищої освіти передбачає врахування індивідуальних психологічних особливостей співробітників, що сприяє створенню гармонійного і продуктивного робочого середовища. Основні теоретичні засади психологічного підходу включають:

1. Індивідуалізація підходів: Кожен співробітник має унікальні потреби, мотиви та особистісні характеристики. Важливо адаптувати управлінські стратегії до цих особливостей, що дозволяє підвищити мотивацію та ефективність працівників.

2. Використання мотиваційних теорій (Маслоу, Герцберга, Врума) дозволяє розуміти внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на мотивацію

персоналу, що, в свою чергу, сприяє створенню ефективних систем мотивації та розвитку персоналу.

3. Психологічний комфорт та робочий клімат: Створення позитивного психологічного клімату в колективі є ключовим для підтримки високої продуктивності та зниження рівня стресу.

Інноваційні підходи до управління персоналом спрямовані на впровадження нових методів і технологій, що підвищують ефективність роботи та забезпечують професійний розвиток співробітників. Серед них:

1. Гнучкі форми зайнятості: Використання дистанційної роботи, гнучкого графіка, часткової зайнятості дозволяє адаптувати робочі умови до потреб працівників, що сприяє підвищенню їх задоволеності та продуктивності.

2. Технологічні інновації: Впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем управління персоналом дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, забезпечити швидкий доступ до інформації та покращити комунікацію між співробітниками.

3. Програми професійного розвитку: Впровадження тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, програм менторства сприяють підвищенню професійного рівня співробітників та їх кар'єрному зростанню.[14]

Ефективне управління конфліктами є важливим аспектом психологічного підходу до управління персоналом. Основні методи включають:

1. Медіація: Використання медіації дозволяє залучити нейтральну сторону для досягнення взаємоприйняттого рішення між конфліктуючими сторонами.

2. Тренінги з управління конфліктами: Проведення тренінгів допомагає співробітникам розвивати навички ефективної комунікації, стресостійкості та конструктивного вирішення конфліктів.

3. Психологічне консультування: Надання можливості співробітникам звертатися за допомогою до професійного психолога для вирішення особистих та професійних проблем, які можуть бути причиною конфліктів.

Ефективне управління персоналом вимагає розвинених лідерських якостей у керівників, які сприяють створенню мотивуючого та підтримуючого робочого середовища. Основні методи включають:

1. Тренінги з лідерства Проведення тренінгів з розвитку лідерських якостей допомагає керівникам розвивати навички управління, комунікації та стратегічного мислення.

2. Менторство та коучинг: Впровадження програм менторства та коучингу сприяє професійному та особистісному зростанню керівників, а також підвищенню їх здатності ефективно керувати колективом.

3. Оцінка та зворотний зв'язок: Регулярна оцінка роботи керівників та надання конструктивного зворотного зв'язку сприяє виявленню сильних та слабких сторін управлінської діяльності, що дозволяє керівникам постійно вдосконалювати свої навички [15].

Таким чином, психологічні підходи інноваційного управління персоналом у закладах вищої освіти сприяють підвищенню ефективності роботи, створенню сприятливого робочого середовища та забезпеченню професійного розвитку працівників. Впровадження цих підходів є важливим кроком до вдосконалення системи управління та підвищення якості освітніх послуг. Враховуючи всі аспекти, ми пропонуємо систему критеріїв для оцінки особистості лектора та його професійної педагогічної майстерності (Додаток Б).

Ці критерії розглядаються на трьох рівнях: основному, додатковому (вторинному) і неприпустимому. Практичне застосування цієї методики передбачає якісну оцінку рівня майстерності, який може бути вищим, середнім або нижчим за середнє. При цьому вирішальними є основні якості, а також наявність додаткових або негативних якостей, які відповідно підвищують або знижують підсумковий рівень професійної педагогічної майстерності [31].

Цей підхід передбачає якісну оцінку рівня майстерності, який може бути вищим, середнім або нижчим за середнє, з урахуванням основних якостей та виявлення додаткових чи негативних аспектів, що впливають на підсумкову оцінку. Крім того, успішне управління персоналом у вищих навчальних

зкладах потребує підвищення менеджерської компетентності та професіоналізму керівного складу. Протягом багатьох років цій галузі не приділялося достатньо уваги системній підготовці фахівців, але на керівних посадах переважали досвідчені фахівці з науковим та педагогічним статусом, яким часто бракувало управлінських знань [8].

3.3. Прийоми самоменеджменту для зниження ризику емоційно-професійного вигорання за допомогою фізичних вправ

Емоційно-професійне вигорання є серйозною проблемою для багатьох професіоналів, особливо тих, хто працює в інтенсивних і стресових умовах. Психічне вигорання може призвести до зниження продуктивності, втрати мотивації та навіть серйозних проблем зі здоров'ям. Використання фізичних вправ як частини самоменеджменту є ефективним підходом для зниження ризику вигорання, оскільки вони допомагають підтримувати фізичне та психологічне здоров'я.

1. Регулярні кардіотренування. Кардіо-вправи, такі як біг, плавання, велосипед, або ходьба, сприяють вивільненню ендорфінів, які покращують настрій і знижують рівень стресу. Рекомендується займатися кардіотренуваннями щонайменше 30 хвилин на день, п'ять разів на тиждень. Регулярні кардіотренування також підвищують витривалість, покращують функціонування серцево-судинної системи, знижують ризик розвитку серцево-судинних захворювань і покращують загальний фізичний стан.

2. Йога та медитація. Йога поєднує фізичні вправи з техніками дихання та медитації, що допомагає розслабитися, покращити гнучкість та знизити стрес. Йога сприяє зниженню рівня кортизолу, гормону стресу, покращує концентрацію та сприяє розвитку навичок саморегуляції. Медитація, навіть без йоги, може бути ефективним способом заспокоєння розуму та покращення емоційного стану. Регулярна практика йоги та медитації покращує емоційний

стан, підвищує рівень усвідомленості та сприяє загальному психологічному благополуччю.

3. Силові тренування. Силові вправи, такі як підйом ваги або вправи з власною вагою, допомагають знижувати рівень стресу через покращення фізичного стану та самовпевненості. Силові тренування підвищують м'язову масу, покращують метаболізм, сприяють зміцненню кісток і знижують ризик остеопорозу. Рекомендується включати силові тренування 2-3 рази на тиждень. Вони також сприяють зниженню ризику хронічних захворювань, покращують фізичну форму та підвищують загальну витривалість.

4. Планування фізичних вправ у розпорядок дня. Створення розкладу для фізичних вправ допомагає інтегрувати їх у щоденну рутину, що підвищує ймовірність регулярних занять. Важливо відвести певний час для вправ і дотримуватися цього графіка. Планування фізичної активності також допомагає встановити пріоритети, забезпечує структурованість дня і зменшує відчуття хаосу і стресу. Регулярність занять сприяє формуванню здорових звичок і підтриманню мотивації.

5. Групові заняття та соціальна підтримка. Заняття в групах, такі як фітнес-класи або спортивні секції, сприяють соціальній взаємодії, що може бути додатковим мотивуючим фактором і знижувати відчуття ізоляції. Соціальна підтримка під час фізичних вправ підвищує мотивацію, створює почуття спільності та може допомогти підтримувати регулярність занять. Групові заняття також сприяють обміну досвідом і підтримці один одного у досягненні фізичних цілей.

6. Розтяжка та гнучкість. Регулярна розтяжка допомагає зменшити напруження м'язів, покращити кровообіг і загальне самопочуття. Вправи на гнучкість сприяють запобіганню травм, покращують загальну мобільність і підвищують гнучкість. Займатися розтяжкою можна вранці або після роботи, щоб зняти напругу. Розтяжка також допомагає покращити поставу і знизити ризик м'язових спазмів.

7. Активні перерви протягом робочого дня. Замість тривалого сидіння, корисно робити короткі перерви для легкої розминки або прогулянки. Це допомагає покращити кровообіг, знизити напругу в м'язах і освіжити розум. Активні перерви знижують ризик розвитку захворювань, пов'язаних із сидячим способом життя, і сприяють підвищенню продуктивності. Вони також допомагають знизити рівень стресу і покращують загальний настрій.

8. Релаксаційні техніки після тренувань. Після фізичних вправ важливо провести декілька хвилин на релаксацію, використовуючи методи глибокого дихання або легкі вправи на розслаблення м'язів. Це допомагає закріпити позитивний ефект від тренування, сприяє відновленню і зниженню рівня стресу. Релаксаційні техніки також допомагають знизити м'язове напруження і покращують якість сну.

9. Збалансоване харчування та гідратація. Фізичні вправи повинні супроводжуватися здоровим харчуванням та достатнім споживанням води. Збалансоване харчування забезпечує енергію для тренувань і допомагає відновленню організму. Вживання достатньої кількості води сприяє підтримці оптимальної функціональності тіла і запобіганню зневодненню. Правильне харчування також підтримує імунну систему і сприяє загальному здоров'ю.

10. Відстеження прогресу та саморефлексія. Ведення щоденника тренувань або використання фітнес-додатків може допомогти відстежувати прогрес і мотивувати до подальших занять. Регулярна саморефлексія допомагає зрозуміти, які вправи найбільше сприяють зниженню стресу і покращенню самопочуття. Відстеження прогресу також дозволяє встановлювати нові цілі, досягати їх і зберігати мотивацію на високому рівні.

Фізичні вправи є ефективним інструментом для зниження ризику емоційно-професійного вигорання. Впровадження фізичної активності в щоденну рутину допомагає покращити фізичне та психологічне здоров'я, підвищити стресостійкість та загальне самопочуття. Використання прийомів самоменеджменту дозволяє забезпечити систематичний підхід до підтримки здоров'я і знижує ризик розвитку вигорання. Регулярна фізична активність

сприяє підвищенню якості життя, поліпшенню продуктивності та підтримці балансу між роботою і особистим життям.

Таким чином, початок роботи над показником професійного вигорання «зменшення особистих досягнень» розпочинається зі зняття навантажень і забезпечення фізичного здоров'я, після чого проводиться робота зі свідомістю і внутрішніми установками.

Для тих, хто працює за столом, ці вправи можна виконати навіть не покидаючи робочого місця. Цей комплекс сприяє профілактиці багатьох серйозних проблем, таких як погіршення зору, пам'яті, проблеми з хребтом, мігрень та набір зайвої ваги. Автором цієї незвичайної методики є кандидат медичних наук, полковник медичної служби у відставці Василь Іванович Воробйов. Ця гімнастика двічі отримала золоту медаль ВДНГ СРСР [33].

Тривалі короткі перерви можна використовувати для проведення простої, але дуже ефективною гімнастики, що сприяє збереженню здоров'я та покращенню самопочуття. Ось кілька вправ з гімнастики професора Воробйова:

1. Стань на ступнях ніг, які повністю торкаються підлоги, і повторюй рух п'ятами без відриву від підлоги 40 разів. Підтримуй пряму спину, а ноги тримай разом.

2. Відводь і зводь носки ніг без відриву п'ят 40 разів.

3. Стискай і розтискай м'язи сідниць 40 разів, можна виконувати вправу сидячи, стоячи або йдучи.

4. Повільно втягуй живіт при видиху і розслабляй його при вдиху 15 разів, це добре тренує м'язи живота.

Ці прості вправи можна виконувати за всіма умовами - на роботі, вдома або під час короткої перерви, і вони допоможуть підтримувати тонус м'язів і покращувати фізичну форму [1].

Ось набір вправ для очей, які можна виконувати для покращення їхнього здоров'я та м'язової гнучкості:

1. Вправа «Вниз-вверх». повільно переміщуємо погляд зверху вниз і потім знизу вгору. Під час виконання цієї вправи лише очі рухаються, обличчя

залишається нерухомим. Рекомендується починати з 5 підходів, додаючи по одному підходу щотижня. Після кожного підходу робимо 15 кліпань.

2. Вправа «Діагональ А» повільно переміщуємо погляд по діагоналі з верхнього правого кута до нижнього лівого. Виконуємо цю вправу 5 підходів.

3. Після цього робимо 15 кліпань.

4. Вправа «Діагональ Б» повільно переміщуємо погляд по діагоналі з верхнього лівого кута до нижнього правого. Виконуємо цю вправу 5 підходів. Після кожного підходу ми виконуємо серію вправ для тренування зору і координації очей. Починаючи з першої вправи, ми «малюємо» уявний квадрат очима, починаючи з лівого верхнього кута і рухаючись в напрямку праворуч. Після кожного цього руху ми робимо 15 кліпань. Потім ми повторюємо цю вправу ще чотири рази [26].

Потім переходимо до другої вправи, де ми «малюємо» уявний квадрат у протилежному напрямку, починаючи з правого верхнього кута і рухаючись ліворуч. Після кожного руху робимо 15 кліпань. Починаємо з верхньої позиції (12 годин) і рухаємося як за годинниковою стрілкою, так і проти неї. Після кожного підходу також робимо 15 кліпань. Виконуємо кожну вправу по п'ять підходів.оду робимо 15 кліпань.

Ці вправи допомагають не лише тренувати м'язи очей, але й базуються на принципах методу EMDR (ДПДГ), що може допомогти змінити ставлення до життя та позбутися стресу, тривоги та негативних емоцій.

Прийоми самоменеджменту для зниження ризику емоційно-професійного вигорання за допомогою фізичних вправ є надзвичайно ефективним інструментом у боротьбі зі стресом та вигоранням. Регулярна фізична активність сприяє не лише покращенню фізичного стану, але й значно підвищує психологічне благополуччя. Завдяки різноманітним формам фізичних вправ, таким як кардіотренування, силові тренування, йога та медитація, можна знайти підходящий варіант для кожного, що відповідатиме індивідуальним потребам і можливостям.

Регулярні кардіотренування допомагають знизити рівень стресу через вивільнення ендорфінів та покращення загального фізичного стану. Йога та медитація сприяють глибокому розслабленню, зниженню рівня кортизолу та розвитку навичок саморегуляції. Силові тренування покращують фізичну форму, підвищують самооцінку та знижують ризик хронічних захворювань. Важливим аспектом є планування фізичної активності, що дозволяє інтегрувати вправи в щоденну рутину, забезпечуючи регулярність і системність занять.

Групові заняття створюють можливість соціальної взаємодії та підтримки, що є додатковим мотивуючим фактором. Розтяжка та вправи на гнучкість допомагають знизити м'язове напруження та запобігти травмам. Активні перерви протягом робочого дня сприяють зменшенню сидячого способу життя та підвищенню продуктивності. Релаксаційні техніки після тренувань допомагають закріпити позитивні ефекти та сприяють кращому відновленню організму.

Збалансоване харчування та гідратація є необхідними складовими для підтримки енергії та оптимального функціонування тіла під час фізичних навантажень. Відстеження прогресу та саморефлексія допомагають підтримувати мотивацію, встановлювати нові цілі та досягати їх, що підвищує загальну задоволеність від занять.

Загалом, впровадження фізичних вправ у щоденну рутину сприяє зниженню рівня стресу, покращенню фізичного та психологічного здоров'я, підвищенню стресостійкості та загального самопочуття. Самоменеджмент за допомогою фізичної активності є надійним та ефективним підходом для запобігання емоційно-професійного вигорання, забезпечуючи баланс між роботою і особистим життям, а також підтримуючи високу якість життя.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дніпровський державний аграрно-економічний університет є навчально-науково-виробничим комплексом, до складу якого входять шість аграрно-технологічних коледжів: Верхньодніпровський, Нікопольський, Новомосковський, Ерастівський ім. Е.К. Бродського, Технологічний та Коледж електрифікації. Це багатопрофільний заклад вищої освіти, який здійснює інноваційну освітню діяльність на всіх рівнях, включаючи програми доктора філософії та доктора наук. Університет активно займається як фундаментальними, так і прикладними науковими дослідженнями, виступає провідним науковим і методичним центром та проводить культурно-просвітницьку діяльність.

Станом на 1 грудня 2023 року в університеті здобувають освіту 7070 студентів, з яких 7051 – громадяни України: 4548 студентів на бакалаврському рівні, 2303 – на магістерському та 200 – на освітньо-науковому рівнях. Серед них 5498 осіб навчаються на денній формі, а 1553 – на заочній. Загальна кількість студентів, які отримують освітні послуги в університеті, складає 7074, що на 21% більше порівняно з 2022 роком (5598 студентів) і на 34% більше, ніж у 2021 році (4659 студентів).

У Дніпровському державному аграрно-економічному університеті діє Центр психологічної допомоги «Довіра». Основна мета центру - надання психологічної підтримки, сприяння підвищенню ефективності діяльності університету, підтримка особистісного та професійного зростання, забезпечення соціального благополуччя та збереження психологічного здоров'я всіх учасників освітнього процесу, включаючи студентів, викладачів та співробітників.

Види діяльності Центру «Довіра»:

1. Психологічна просвіта – проведення лекцій та семінарів для підвищення психологічної культури учасників освітнього процесу.

2. Індивідуальне консультування – надання персональних консультацій студентам, викладачам та співробітникам з різних психологічних питань.

3. Психологічна діагностика – проведення індивідуальних та групових діагностичних досліджень для виявлення психологічного стану та проблем.

4. Психологічна корекція – проведення корекційних заходів для покращення психологічного стану та зниження стресу.

5. Профілактика – здійснення профілактичних заходів для попередження психологічних проблем.

6. Організаційно-методична робота – розробка методичних матеріалів та планування заходів.

Провідні спеціалісти Центру:

- Щєпова Діана Романівна – керівниця центру.

- Чернікова Наталія Семенівна – соціальна психологиня.

- Солоділова Олена Володимирівна – особа, яка має повноваження вирішувати питання щодо запобігання та протидії випадкам булінгу в університеті.

Спеціалісти Центру працюють на волонтерських засадах, а всі заходи Центру реалізуються відповідно до плану роботи на 2023-2024 роки.

Штатний розпис ДДАЕУ у 2023 році:

Згідно з даними за 2023 рік, у ДДАЕУ працює 1043,8 осіб. Серед них науково-педагогічного персоналу (НПП) – 447,3, а адміністративно-управлінського персоналу (ректор, проректори, декани) – 14 осіб. За період з 2020 до 2023 року кількість адміністративно-управлінського персоналу зменшилася на 27,3%, тоді як кількість НПП зросла на 18,5%. Загальна кількість працівників університету збільшилася на 6,7% (65,7 осіб).

Фінансові показники:

Обсяги загального фонду заробітної плати збільшилися на 24,5%, а спеціального фонду – на 39%. Зокрема, загальний фонд заробітної плати НПП зріс на 14,9%, а спеціальний – на 78,5%, що є позитивною тенденцією.

Опитування НПП ДДАЕУ:

Для розуміння психологічного стану НПП було проведено опитування за анкетною, яка включає опитувальник визначення рівня психічного вигорання за методикою К. Маслач та С. Джексона. В опитуванні взяли участь 29 НПП, серед яких 22 (75,9%) жінки та 7 (24,1%) чоловіків. Анкета містить 22 питання, розділені на три шкали:

- Психоемоційне виснаження – 9 тверджень.
- Деперсоналізація – 5 тверджень
- Редукція особистих досягнень – 8 тверджень.

За результатами проведеного дослідження, високий рівень психічного вигорання спостерігається у жінок віком від 40 до 50 років, тоді як низький рівень спостерігається у чоловіків понад 60 років. Загалом, жінки всіх зазначених вікових груп демонструють вищі показники психічного вигорання. Це пов'язано з їхньою більшою емоційністю та залученістю до роботи.

Психічне вигорання за посадою. Високий рівень психічного вигорання спостерігається у жінок, які займають посади професора, доцента та асистента. Зокрема, доцентки демонструють високий рівень психоемоційного виснаження, тоді як у чоловіків доцентів цей показник середній. Це підтверджує попередні висновки про високу емоційність жінок у сфері вищої освіти. Жінки часто відчують хронічну емоційну та фізичну втому після роботи, що негативно впливає на їхні взаємовідносини з родиною та може призвести до депресивних станів.

Відмінності в реакції на стрес. Робота викладача потребує негайної реакції на стресові ситуації. Психологи зазначають, що реакція на стрес у чоловіків та жінок різна. Чоловіки у стресових ситуаціях часто відсторонюються та замикаються, фокусуючись на вирішенні проблеми, що блокує емоції та уникання комунікації. Жінки ж, навпаки, потребують безпосереднього контакту з близькими, підтримки, прихильності та можливості виговоритися.

Деперсоналізація та редукція особистих досягнень. Для збереження психологічного здоров'я більшість НПП потребують дистанціювання від

тригеруючих ситуацій та зниження емоційної напруженості в комунікаціях, на що вказує середнє значення складової «Деперсоналізація». Це може призвести до зниження професійної мотивації.

«Редукція особистих досягнень» має вкрай високе значення у чоловіків-доцентів, а високе – у заступників деканів та завідувачів кафедр. Серед жінок цей показник найвищий у асистенток, а також високий у завідувачок кафедр, професорок, доценток та старших викладачок. Надмірне навантаження обов'язками призводить до зменшення вільного часу для відпочинку, що викликає постійну дратівливість, зниження самооцінки та мотивації до праці.

Необхідно, щоб адміністрація університету вжила заходів для відновлення самоповаги НПП. Лише через повагу та турботу до людини можна досягти високих результатів у роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bezus R.M., Dubrova N.P. The role of ecological, economic and educational imperatives in development of organic agricultural production. *Економіка АПК*. 2014. №10. С. 27-33
2. Андрієвський Р. Відмінності між чоловічою і жіночою психологією. URL: <https://www.sens.lviv.ua/vidminnosti-mizh-cholovichoyu-i-zhinochoyu-psyhologiyeyu/>
3. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78
4. Войтович М.В., Завадська Т.В. Аналіз професійної життєстійкості вихователів дитячих навчальних закладів. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. Том. V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. 2020. №20. С. 8–17.
5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Гельсінська декларація Всесвітньої медичної асоціації «Етичні принципи медичних досліджень за участю людини у якості об'єкта дослідження». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/990_005#Text
7. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35
8. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 8 (6). 2020. 37-48
9. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості ВРУ. № 18-22. URL:

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

10. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142
11. Дуброва Н.П., Крючко Л.С. Інновації і технологічні уклади в парадигмі розвитку економіки та інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 50-55.
12. Економіка охорони здоров'я : Підручник / За заг. ред. д.м.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк»», 2021. 288 с.
13. Слецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206-215
14. Спіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 6. С. 12-15
15. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78
16. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46-51
17. Закаблук Г.О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33-41
18. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172168.html
19. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text6>.

20. Іваніцька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. №10, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
21. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 2 жовтня 2020 р). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 75-80
22. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз. Вежновець Т., Бойко А., Василькова А, та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis2019.pdf9>.
23. Кокун О. М. Сприяння підвищенню життєстійкості фахівців соціономічних професій : методичні рекомендації / О.М. Кокун, О.М. Корніяка, Н.М. Панасенко та ін.; за ред. О.М. Кокун. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 84 с.
24. Колективний договір НМУ на 2022-2026 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1EwBCeEpRZDEjbOmfS6jG96TX0-4z3Q8p/view>
25. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 397 с.
26. Конституція України 28 червня 1996 р. *Відомості ВРУ*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
27. Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34-38
28. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*: Мукачівський державний університет. 2018. Вип.14. С.448-456
Лимешко О. Медичний персонал: особливості підбору в Україні. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/knp-26-oplata-truda-i-kardovyi-uchet-84-medicinskij->

personal-osobennosti-podbora-v-ukraine

29. Лук'яніхіна ОА., Лук'яніхін В.О., Кіясова І.О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. №1. 2008. С. 26-33
30. Менеджмент у системі медичної допомоги населенню [Текст]: [Навч. посібник] Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Юнгер В.І./ За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д. мед. н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. – Київ: [Електронний посібник], 2023. 1289 с
31. Методичні рекомендації щодо профілактики та попередження синдрому вигорання серед викладачів ЗВО / Укл.: Н.С.Чернікова, Д.Р. Щєпова. Дніпро: ДДАЕУ, 2022. 72 с.
32. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47-53.
33. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
34. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації / Укл.: В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 44 с.
35. Офіційний сайт клініки «Добробут». URL: <https://dobrobut.com/ua>
36. Офіційний сайт клініки OXFORD MEDICAL. URL: <https://oxford-med.com.ua/ua/about/>Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Т.2. Управління персоналом в організаціях. К. : КНЕУ, 2015. С. 214-223
37. Положення про діяльність Центру психологічної допомоги в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті затверджене

- ректором ДДАЕУ від 5.09.2023 р. URL: <https://drive.google.com/file/d/1nkNHedSJwJh-FvOmKFxrUoWhDd3kv35Z/view>
38. Практичний менеджмент: мотивація як функція управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13425/>
39. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
40. Самодай В.П., Рибальченко С.М., Слатвицька Н.А. Особливості управління персоналом медичного закладу. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, № 4. 2022. С. 136-142
41. ТОВ «КАПИТАЛ» на сайті Clarity-Project: URL: https://clarity-project.info/edr/32381903/finances?current_year=2020
42. ТОВ «КАПИТАЛ» на сайті You control: URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32381903/
43. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. *ligazakon*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-dayzhest-zmn
44. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М.І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
45. Харченко Т.О., Бут С.С. Моделі управління персоналом в сучасних умовах. *Virtus: Scientific Journal*. 2018. № 28, November. Р. 212-216
Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 26, Ч. 2. С.101-110
46. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.
47. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-

метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

48. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості ВРУ. 2003. № 40-44 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

49. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 50, 2015. С. 313-318

50. Чорна В.В., Хлестова С.С., Корольова Н.Д., Гуменюк Н.І., Вигівська О.В., Хлестова І.В. Сутність та проблеми системи мотивації на етапі становлення сучасних спеціалістів гуманних професій. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2021. Т. 25, №3. С. 474-479

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Динаміка загального та спеціального фонду оплати праці ДДАЕУ

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р., %	
Загальний фонд						
АУП (ректор, проректор)	807483,47	953920,08	988862,4	988862,4	181378,93	122,4622
Проректор по АХЧ	104484	132708	143784	143784	39300	137,6134
АУП (декани та інші)	1350433,81	17155338,92	1858705,92	1899384,6	548950,79	140,6
НПП	25729452,21	32878800,96	35507892	29560561,32	3831109,11	114,9
інші НПП	206222,9	186534,96	202110,72	202110,72	-4112,18	98,00595
Педагогічний персонал	1162299,6	1279441,08	1599552,96	1599552,96	437253,36	137,6197
Спеціалісти	9261876	11910552	12903192	13283340	4021464	143,4
Бібліотекарі	1232784	1565880	1696608	1696608	463824	137,6241
Робітники	4889364	6211224	6650892	6340596	1451232	129,7
Разом	44744400	56834400	61551600	55714800	10970400	124,5
Спеціальний фонд						
АУП (ректор, проректор)	570957,73	686445,48	743737,32	711817,2	140859,47	124,7
АУП (декани та інші)	664485,25	844028,52	278913,36	278913,36	-385571,89	42,0
НПП	21361656	28962886,2	31796046	38134254,12	16772598,1	178,5
інші НПП			119220,72	119220,72	119220,72	-
Педагогічний персонал	94485,6	120007,8	130026,6	130026,6	35541	137,6
Спеціалісти	6644395	8582151	9297354	9258054	2613659	139,3
Бібліотекарі	937788	1191132	1290648	1290648	352860	137,6
Робітники	9799347	12499080	13618752	13240968	3441621	135,1
Разом	40073114,99	52885731	57274698	63163902	23090787	157,6
Всього	87710500	113670100	123304000	122639145	34928645	139,8

ДОДАТОК Б

Система критеріїв для оцінки професійно-педагогічної майстерності

Показники якості		
Професійно значимі (домінантні)	Другорядні (периферійні)	Негативні і професійно неприпустимі
1. Професійні риси особистості лектора		
Знання предмета викладання, його наукових основ	Знання дисциплін, не зв'язаних із предметом викладання	Наукова некомпетентність
Високий рівень творчої і науково-дослідної ініціативи	Уміння реалізувати свої інтелектуальні можливості	
Повний, послідовний, якісний виклад предмета; наукова точність формулювань і фраз, грамотна, розбірлива мова	Виразний виклад думки з використанням правильних інтонацій.	Плутаний виклад думки. неточність формулювань
Стиль лекції емоційно-методичний чи розмірковано-методичний.	Стиль лекції: емоційний, з розміркуванням чи розмірковано-імпровізаційний	
2. Організаційно-методичні аспекти проведення лекції		
Планування лекції по часу і суворе виконання плану	Контроль відвідуваності студентів	Постійне запізнення до початку лекції, дострокове її закінчення
Продумано-раціональне використання дошки, чітке і систематизоване написання формул	Акуратне виконання графіків і малюнків	Безсистемне використання дошки, помилки у висновках і графічній частині; невідповідність
Збалансованість розрахункової й описової частин	Достатня наявність наочних приладдя, цілеспрямоване їхнє використання	наочного матеріалу і досліджуваного об'єкта
Загальний інтерес студентів до лекції	Запис конспекту, контроль відвідуваності студентів	Неконтрольованість процесу навчання, шум в аудиторії
3. Ступінь і методи використання дидактичних принципів навчання		
Підкреслення науковості через вірогідність фактів без їх перекручувань і спрощень	Розвиток думки від явища до сутності», розкриття внутрішнього зв'язку між явищами; ознайомлення з методами науково-дослідної діяльності; зв'язок теорії з практикою	Вульгаризація науки, примітивізм, повідомлення системи готових істин без коментарів, відірваність від життя
Системність і послідовність матеріалу; чітке формулювання теми лекції, її задач і проблемності	Підкреслення наявності логічного зв'язку наступного матеріалу з попереднім, розділення головного і другорядного;	Безсистемність, алогічність: догматизм. чи формалізм викладу; відсутність строгих висновків основних формул
Формування в студентів стійкої структури знань	Перевірка ступеня розуміння і засвоєння навчального матеріалу шляхом проведення експрес-опитувань, колоквиумів, контрольних робіт	Перевантаження пам'яті великою сумою теоретичних чи практичних знань
Спрямованість лекції на розвиток самостійності й активності студентів у процесі навчання, розуміння сутності досліджуваного предмета	формування в студентів уміння використовувати придбані знання для пояснення нових фактів; стимулювання студентів до дослідницької діяльності	Незацікавленість у процесі і результатах освоєння слухачами лекційного матеріалу