

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Професійний розвиток персоналу організації»

Студентка: Чепой Ганна Михайлівна

Групи: Ф241-9-19-Б1УБ (4.0д)

Науковий керівник роботи: к.е.н. Мірошніченко

Олексій Володимирович

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри

протокол № _____ від «__» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри: к.е.н. Боденчук Лілія Борисівна

м. Ізмаїл, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. Теоретичні аспекти професійного розвитку персоналу організації.....	5
1.1. Основні теоретичні засади професійного розвитку персоналу	5
1.2. Система управління професійним розвитком персоналу	12
1.3. Міжнародний досвід вдосконалення професійного розвитку.....	24
РОЗДІЛ II. Аналіз професійного розвитку персоналу на прикладі КЗ «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради»	35
2.1. Загальна характеристика Утконосівської спеціальної школи, специфіка освітньої діяльності закладу	35
2.2. Аналіз та оцінка ефективності управління професійним розвитком персоналу школи	46
2.3. Проблеми управління професійним розвитком персоналу та шляхи їх вирішення	62
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність. Одним із головних аспектів успіху, як окремих організацій, так і в цілому держави та її регіонів, у даний час й у перспективі, є ефективне управління людським капіталом, а саме – його професійним розвитком.

Актуальність дослідження професійного розвитку та навчання персоналу зумовлена негативними тенденціями, що спостерігаються на даний час у нашому суспільстві, такими як відсутність цілеспрямованої державної стратегії та політики у сфері професійної підготовки кадрів, незабезпеченість підприємств методичними матеріалами щодо організації процесу навчання працівників, фінансова неспроможність та незацікавленість роботодавців у забезпеченні проф. підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, низький рівень стимулювання професійного розвитку тощо.

У зв'язку з цим виникає необхідність ґрунтовного дослідження організації професійного розвитку персоналу організації, на підставі якої стане можливою розробка системи розвитку та навчання персоналу та обґрунтованої політики щодо її регулювання на конкретному підприємстві.

Метою роботи є дослідження системи професійного розвитку персоналу та її вдосконалення у комунальному закладі «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради».

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні аспекти професійного розвитку персоналу організації;
- проаналізувати систему управління професійним розвитком працівників організації;
- провести аналіз системи професійного розвитку персоналу комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради»;

- вдосконалити та обґрунтувати організаційну модель управління професійним розвитком педагогів Утконосівської спеціальної школи;
- розробити методичні рекомендації та пропозиції щодо використання результатів дослідження у практиці школи.

Об'єктом дослідження є персонал комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради».

Предметом дослідження є наявна у школі система професійного розвитку персоналу.

Методи. У даній роботі були використані теоретичні методи дослідження – аналіз психологічних, педагогічних, методологічних підходів з теми дослідження; порівняння різних підходів до визначення понять; аналіз нормативних документів з теми дослідження тощо.

Емпіричні методи дослідження – спостереження та аналіз діяльності та професійного розвитку працівників комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради».

Інформаційні джерела. Аналіз джерел літератури таких авторів, як Агавердієва Х. Ф., Безус А. М., Вапнярчук Н. М., Грузіна І. А., Дудко С. В., Пащенко О., Самборська О. Ю., Семикіна М. В. та інші.

Апробація та публікації результатів. Результати дослідження були оприлюднені на Всеукраїнській науковій конференції «Забезпечення сталого розвитку національної економіки» (Миколаїв, 2022) та конференції Придунайської філії МАУП "Економіка - сталий розвиток та умови функціонування бізнесу: погляд студента" (Ізмаїл, 2023), опубліковано статтю у всеукраїнському журналі «Економіст» (2022).

Структура. Робота складається зі вступу, двох розділів, кожен з яких містить по три пункти, висновків, списку використаної літератури та додатків. Кількість таблиць, наявних у роботі – 11, кількість рисунків – 22, кількість додатків - 1. Виконана на 80 сторінках.

РОЗДІЛ I. Теоретичні аспекти професійного розвитку персоналу організації

1.1. Основні теоретичні засади професійного розвитку персоналу

Успішний розвиток будь-якого сучасного підприємства неможливий без розвитку його кадрів. Підприємства, кадровий потенціал яких оцінюється як «високий», мають значні конкурентні переваги на будь-якому етапі своєї діяльності: й у час кризи, й в умовах стабільного економічного розвитку.

У зв'язку з цим, можна стверджувати, що ефективність функціонування будь-якого підприємства безпосередньо залежить від грамотності управління професійним розвитком персоналу, його стимулювання, правильної організації контролю за колективом, а також від побудови системи управління персоналом в цілому.

Через мінливі умови внутрішнього та зовнішнього середовища, найбільш важливою стає необхідність безперервного, систематичного розвитку персоналу.

До недавнього часу таке поняття, як «розвиток персоналу», асоціювалося суто з навчанням працівників.

У сьогоднішні ж дане поняття отримало більш широке застосування, та має на увазі різноманітні зміни, як матеріальні, так і духовні, а також їх подальше удосконалення.

Персонал – це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні грають особливу роль, це невід'ємний елемент економічного та інноваційного середовища організації [9,с.11]. Тому, однією з основних задач роботи з персоналом у сучасній організації є формування особистості, що володіє високою відповідальністю, відповідною високою кваліфікацією, розвиненим почуттям причетності до результатів діяльності та досягнення цілей підприємства.

Не менш важливим також є факт, що професійний розвиток персоналу, зокрема перепідготовка та навчання – один із найважливіших факторів розвитку та підтримки іміджу підприємства, його організаційної культури.

Такий стрімкий ріст зацікавленості до аспекту професійного розвитку персоналу та підвищення його ролі в організації спровокували три основних чинники:

- від професійного розвитку персоналу безпосередньо залежить можливість досягнення стратегічних цілей підприємства;
- розвиток персоналу є ефективним засобом підвищення цінності кадрових ресурсів підприємства;
- проведення тих чи інших організаційних змін в компанії неможливе або сильно ускладнене без розвитку персоналу.

Головна ціль професійного розвитку персоналу – досягнення такого рівня кваліфікації кожного співробітника, який би дозволив якісно та своєчасно виконувати необхідні, покладені на спеціалістів, функції та задачі [1,с.130].

Для того, щоб процес розвитку персоналу в організації був ефективним, необхідно враховувати такі принципи:

1. Системність. Розвиток персоналу має бути перманентним процесом, тобто здійснюватися протягом усього трудового життя працівника. Іншими словами, недостатньо стати професіоналом один раз. Щоб залишатися професіоналами у своїй справі, необхідно постійно актуалізувати всі свої професійні компетенції.

2. Комплексність. Під професійним розвитком персоналу зазвичай розуміють лише навчання персоналу, але це не зовсім правильно. Поняття «професійний розвиток» набагато ширше поняття «навчання», а отже, включає не лише навчання, а й інші програми.

3. Взаємообумовленість, тобто, як у співробітників, так і у керівників організації мають бути мотивація, умови та можливості професійного розвитку.

4. Всеосяжність. Програми та плани розвитку персоналу мають бути розроблені для всіх категорій працівників організації.

5. Перспективність. Заходи розвитку персоналу повинні мати випереджальний характер, тобто бути актуальними, затребуваними та націленими на майбутнє.

Якщо зважати на всі ці принципи, розвиток персоналу сприятиме не лише досягненню цілей працівника, а й організації та суспільства в цілому, що наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги професійного розвитку

Для працівника	Для організації	Для суспільства
1	2	3
1. Гарантія збереження робочого місця 2. Набуття нових навичок, умінь, знань, розкриття здібностей 3. Збільшення власної «вартості», як працівника на ринку праці 4. Розширення можливостей професіонального та кар'єрного зростання 5. Розширення соціальних зв'язків та контактів 6. Підвищення самооцінки та впевненості в собі	1. Підвищення продуктивності та якості праці, прибутку організації 2. Збільшення внеску кожного працівника та досягнення цілей 3. Скорочення періоду адаптації 4. Підвищення вмотивованості працівників 5. Покращення морально-психологічного клімату в колективі 6. Вдосконалення корпоративної культури 7. Позитивний вплив на трудову дисципліну 8. Полегшення делегування 9. Скорочення плинності кадрів	1. Розвиток трудового потенціалу суспільства 2. Підвищення продуктивності суспільної праці

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [16,с.48]

До переваг професійного розвитку, окрім вищезгаданих, можна ще додати підвищення продуктивності та ефективності праці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії, підвищення мотивації, відданості та лояльності працівників, забезпечення прийнятності у частині управління. Для працівника ж професійний розвиток є можливістю формування та

збагачення професійних знань, особистісних характеристик, можливість бути конкурентоздатним на сучасному ринку праці тощо.

Висока кваліфікація, професійна гнучкість та адаптаційні можливості працівників становлять основу їх соціальної захищеності на ринку праці, особливо в періоди нестабільної економічної ситуації. В інтересах, як організації, так і персоналу, мають відбуватися послідовні зміни, що протидіють «моральному та фізичному зносу» робочої сили – її застарінню [11,с.268]. Під «застарінням» працівника слід розуміти процес використання у своїй професійній діяльності точок зору, теорій, знань, понять та методів, які є менш ефективними при вирішенні певної задачі або проблеми, ніж інші, існуючі на даний час. Актуальність знань не має фіксованого строку придатності, «застаріння» може наступити у різний термін. Для їх постійної актуалізації та для відповідності знань стажу роботи працівника, необхідна постійна увага до факторів, які неабияк впливають на якісний рівень трудового потенціалу:

- зрозумілі цілі діяльності працівника;
- постійне накопичення професійної компетентності працівником;
- регулярний зворотній зв'язок, оцінка діяльності працівника;
- мотивація до оновлення його знань;
- доручення працівнику завдань, що дозволяють йому використовувати свої зростаючі здібності та навички.

Втілення у життя стратегії накопичення та постійного розвитку людського капіталу, що спонукає працівників та роботодавців підтримувати, удосконалювати та модернізувати професійні знання, навички та вміння мають бути ключовим інструментом досягнення стабільності економічного розвитку організацій, та кожного працівника окремо [12,с.33].

Загалом, професійний розвиток працівника тісно пов'язаний із його соціальним та особистісним розвитком, взаємозв'язок між ними можна розглянути на рис. 1.1.

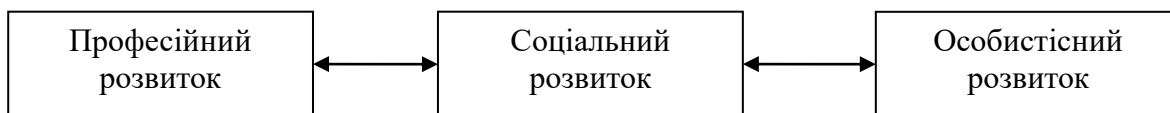


Рис. 1.1. Взаємозв'язок професійного розвитку з соціальним та особистісним розвитком
(сформовано автором на основі [52,с.64])

Соціальний розвиток персоналу організації має на увазі формування соціальних навичок, регулювання колективної поведінки всередині організації, яка вважається економічно-соціальним об'єктом; особистісний розвиток – це сукупність позитивних особистісних змін, що відбуваються з людиною завдяки її зусиллям [13,с.350]. Професійний розвиток ж відбувається у процесі засвоєння нових знань, а також у процесі навчання. Такий розвиток має на меті підвищення та розкриття професійного потенціалу працівника.

Професійний потенціал є сукупною здатністю фізичних та духовних властивостей окремого робітника досягати у наявних умовах певних результатів діяльності, його вміння вдосконалюватися у процесі роботи, вирішувати нові для себе задачі [14,с.108]. Професійний потенціал має свою структуру, яка наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Структура професійного потенціалу

Потенціал	Зміст потенціалу
1	2
Кваліфікаційний потенціал	об'єм та глибина загальних та спеціальних знань, трудових навичок та вмінь, зумовлюючих здатність працівника до тієї чи іншої діяльності певного змісту та складності
Психофізіологічний потенціал	здатність, уміння та схильність особистості, стан здоров'я, працездатність, стійкість, тип нервової системи тощо
Особистісний	рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, ступінь засвоєння норм відношення до праці, ціннісні орієнтири, інтереси, потреби та зазіхання у сфері праці

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [32,с.57]

У результаті ефективного професійного розвитку відбувається соціальний розвиток індивіда, який проявляється, у першу чергу, у кар'єрному зростанні, а також підвищенні соціального статусу.

Професійний розвиток персоналу організації має свої послідовні етапи, що графічно зображено на рис. 1.2.

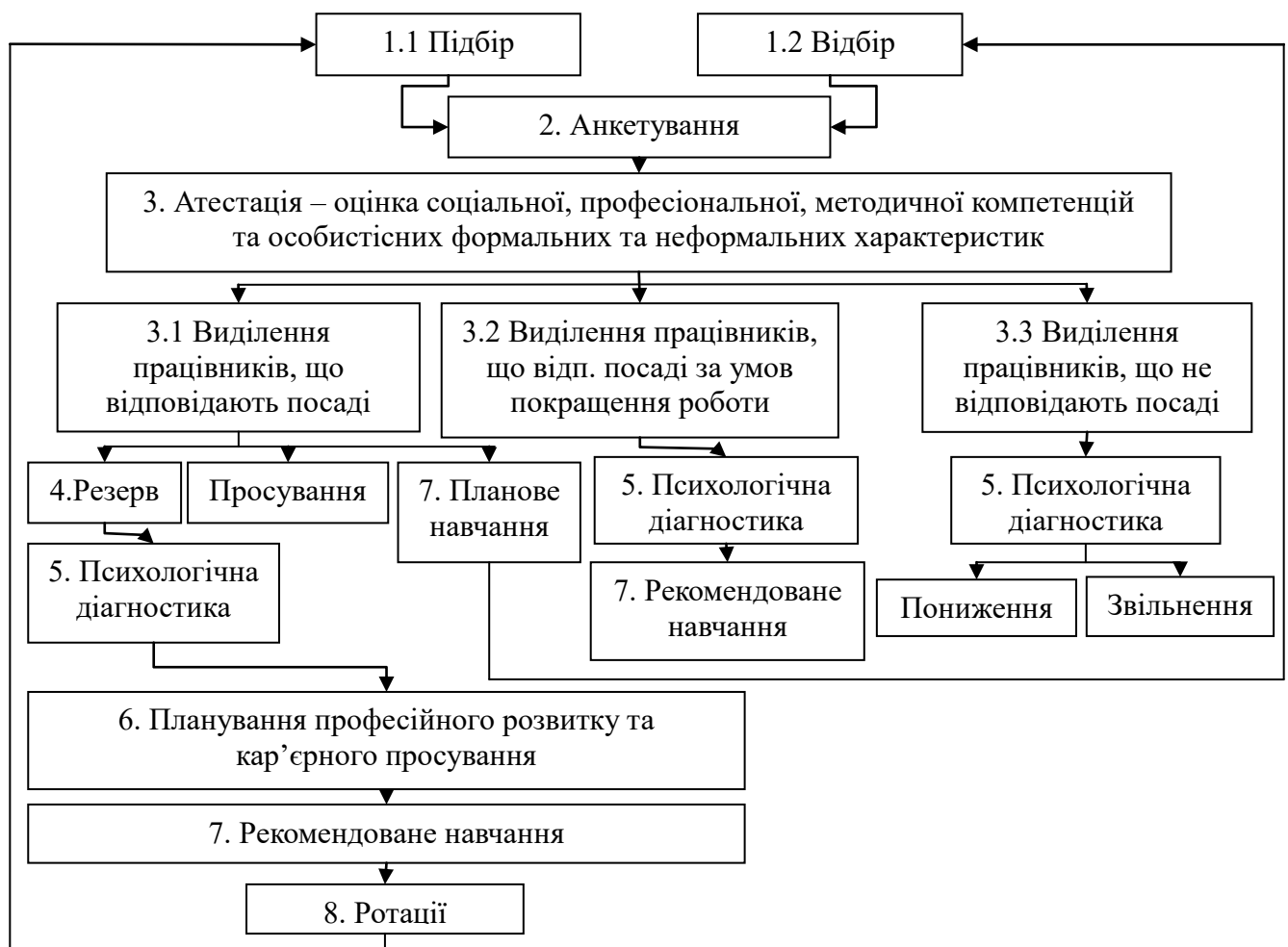


Рис. 1.2. Етапи професійного розвитку персоналу (сформовано автором на основі [42,с.1])

Відповідно до рис. 1.2, професійний розвиток персоналу в цілому складається з наступних елементів:

1. Залучення, підбір, відбір персоналу. При організації такого роду заходів, в першу чергу аналізується зміст передбачуваної роботи претендента, далі складається посадова інструкція, формуються вимоги до претендента,

визначаються джерела залучення кандидатів тощо [15,с.82]. При аналізі змісту роботи шляхом анкетування колег майбутнього працівника, слід звернути увагу на наступні питання: основна функція робочого місця, якісні та кількісні критерії оцінки роботи, місце в ієрархії, стиль управління, соціально-психологічний клімат.

2. Анкетування молодих спеціалістів з метою ознайомлення й адаптації та решти працівників з метою оцінки соціально-психологічного клімату та висування пропозицій з оптимізації організаційної культури.

3. Атестація персоналу кожні 3-5 років з метою визначення ступеня відповідності компетенцій та особистісних характеристик працівників роботі та інтенсивності робочого навантаження, що дозволяє визначити найбільш відповідні кандидатури для просування та сформувавши план професійного розвитку персоналу.

4. Включення у кадровий резерв, який ділиться на етапи [17,с.10]:

- складання прогнозу змін у складі керівних кадрів;
- попередній набір кандидатів у резерв;
- отримання інформації про ділові, професійні та особистісні якості кандидатів у резерв;
- формування складу резерву кадрів.

5. Психологічна діагностика з метою характеристики особистісних якостей працівників.

6. Планування професійного розвитку працівників на основі результатів анкетування та атестації, що дозволяє здійснювати побудову тимчасової перспективи, у тому числі й довгострокового планування й коригування середньострокових та короткострокових професійних цілей.

7. Навчання персоналу організації з метою передачі та засвоєння необхідних знань, умінь, навичок та методів пізнавальної діяльності, необхідних для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або завдань у майбутньому. Щорічні програми навчання повинні містити загальні лекції та

дискусії у складі невеликих груп, розбір конкретних ділових ситуацій та прикладів з практики, рольові тренінги з проблем ефективності діяльності, управління персоналом, економічних та правових дисциплін.

8. Ротація резервістів полягає у внутрішньому русі з однієї посади на іншу того ж рівня без збільшення заробітної плати на термін від трьох місяців до одного року [19,с.205]. Таким чином організація знайомить працівника (можливо, майбутнього керівника) зі всіма сторонами своєї діяльності.

«Підсумковою» ланкою ланцюжка розвитку є особистісний ріст, який відбувається у результаті формування системи цінностей, засвоєння навичок запобігання та вирішення конфліктів, роботи у колективі, а також шляхом фізичного, психологічного, духовного, культурного, етичного та естетичного розвитку особистості [20,с.63]. У свою чергу, особистісний розвиток впливає на професійний розвиток (шляхом підвищення самомотивації до навчання) та соціальний розвиток (унаслідок визнання заслуг, досвіду, знань тощо).

1.2. Система управління професійним розвитком персоналу

Під професійним розвитком персоналу слід розуміти складну, багатогранну систему, яка вміщує в себе багато різноманітних елементів, таких як професійне навчання, перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації працівників, планування кар'єри, прогнозування потреби у кадрах, робота з кадровими резервами, організація процесу адаптації нових робітників та багато інших.

Складність та багатогранність системи професійного розвитку обумовлюється тим, що персонал – один з найскладніших об'єктів управління, оскільки, на відміну від інших елементів організації, люди здатні самостійно приймати рішення, критично мислити та оцінювати висунуті вимоги [21,с.65]. Окрім цього, персонал – це колектив, кожен представник якого має свої

суб'єктивні інтереси, і досить чутливий до управлінського впливу, реакція на який може бути неоднозначною, непередбачуваною.

Система професійного розвитку персоналу включає ряд елементів (рис. 1.3).

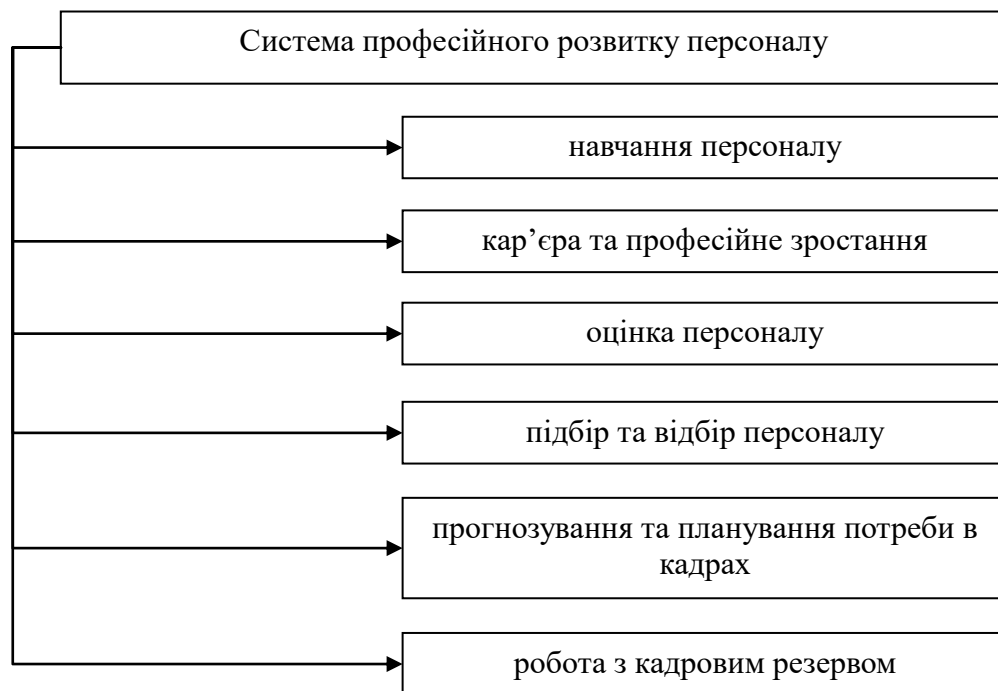


Рис. 1.3. Система професійного розвитку персоналу
(сформовано автором на основі [18,с.55])

Відповідно рисунку, елементами системи професійного розвитку персоналу є:

- навчання персоналу;
- кар'єра та професійне зростання;
- прогнозування та планування потреби в кадрах;
- робота з кадровим резервом;
- підбір та відбір;
- оцінка персоналу.

Одним з важливих аспектів професійного розвитку персоналу організації є навчання. Дана підсистема відповідає за закріплення, удосконалення знань, навичок та професійних компетенцій співробітників підприємства [22,с.35].

При організації процесу навчання підприємство ставить перед собою наступні цілі [23,с.445]:

1. підвищення кваліфікації працівників;
2. підготовка персоналу до просування по службі;
3. закріплення висококваліфікованих спеціалістів.

Система навчання персоналу вміщує в себе певні елементи (рис. 1.4).

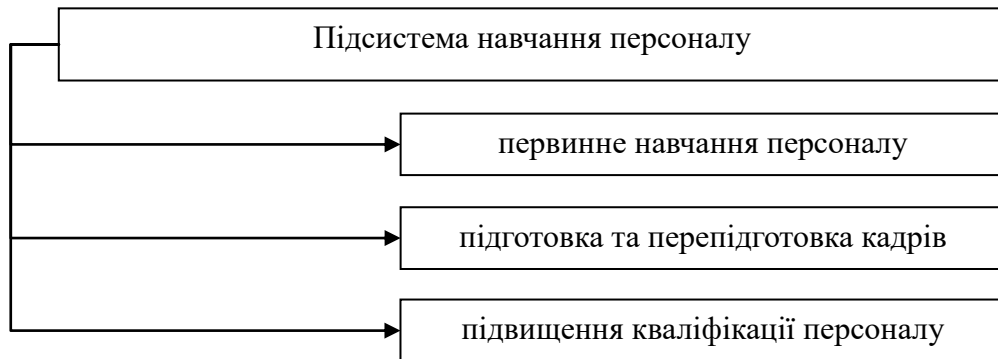


Рис. 1.4. Елементи підсистеми навчання персоналу
(сформовано автором на основі [18,с.55])

Відповідно до рисунку, елементами даної підсистеми є первинне навчання, підготовка та перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації.

Первинне навчання має на увазі «початкове» навчання спеціалістів в тій чи іншій сфері, що надає у розпорядження всі необхідні знання, вміння та навички для здійснення професійної діяльності [24,с.252].

Підготовка та перепідготовка – це набуття нових навичок та знань для додаткової професійної освіти. Первинна підготовка (або адаптація) має за мету ознайомлення нових працівників з особливостями роботи у певній організації. Перепідготовка ж актуалізує знання та навички по вже існуючій (отриманій) спеціальності та розрахована на тих, у кого вже є вища, або ж середня освіта.

Підвищення кваліфікації – це навчання з метою підвищення рівня знань та вмінь, у зв'язку зі зміною посади або для бажаючих покращити свої професіональні навички. Важливість підвищення кваліфікації пояснюється тим, що вимоги до кваліфікаційного рівня постійно ростуть, тому це в черговий раз

доводить невід’ємність безперервного навчання та професійного розвитку персоналу.

Підвищення кваліфікації має ряд своїх переваг, як для окремого працівника, так і для підприємства в цілому.

Переваги підвищення кваліфікації для організації:

- компанія формує кадровий резерв та планує просування працівників після їх підвищення кваліфікації. Як результат зменшується плинність кадрів та зменшуються витрати на найм готових кадрів;
- працівники, отримуючи нові знання, все більше відповідають реаліям підприємства.

Переваги підвищення кваліфікації для працівників:

- з’являються нові можливості для кар’єрного росту. Працівник може претендувати на нові посади та надбавку до заробітної плати;
- відбувається підвищення самооцінки та авторитету серед колег. Нові знання роблять працівника більш цінним кадром на ринку праці;
- підвищується ефективність праці, лояльність до підприємства та задоволеність своєю роботою, знижується ризик професійного вигорання.

В цілому, система навчання персоналу має свої етапи проходження, які графічно зображені на рис. 1.5.

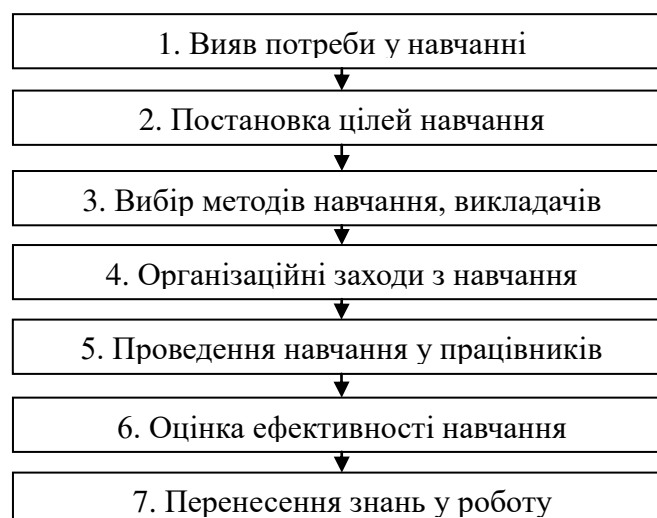


Рис. 1.5. Етапи навчання працівників
(сформовано автором на основі [35,с.418])

Навчання працівників організації також включає багато різноманітних методів. Вибір конкретного методу залежить від поставлених цілей та задач навчання.

Основні з них [25,с.57]:

1. Самоосвіта – працівник навчається самостійно, у тому місці й у той час, де йому зручно. Даний метод потребує від людини відповідної самодисципліни.

2. Лекції – перевагою даного методу є можливість донести значний обсяг інформації одразу до великої аудиторії слухачів. Недоліком є відсутність індивідуального зворотного зв'язку для кожного учасника лекції.

3. Семінари – на відміну від лекції, в учасників семінару є можливість задавати питання та отримувати на них відповідь. Недоліком є обмеженість по кількості учасників.

4. Відеоуроки та вебінари – цей сучасний засіб навчання працівників прийшов на зміну традиційним лекціям та набирає все більшу популярність. Доступність отримання знань у будь-якому місці, у будь-який час, стало ключовою перевагою сучасності.

5. Ділові ігри – має на увазі навчання працівників компанії в ігровій формі. Дозволяє змодельовати поведінку персоналу в різноманітних ситуаціях.

6. Тренінги – регулярний підхід до навчання у форматі практичних завдань, що допомагають учасникам навчитися краще вирішувати проблеми, або як чинити у тій чи іншій ситуації.

7. Тимчасова ротація – методика навчання, що полягає в обміні діяльністю праці між працівниками. Ефективна для розширення точки зору у межах однієї організації [26,с.111].

8. Наставництво – призначення куратора працівнику, що навчається. Це дозволяє швидко отримати зворотній зв'язок, корегувати неправильні дії працівника у реальному часі, надавати нові знання та навички. Мінус даного

методу в тому, що на час кураторства, наставник тимчасово припиняє виконувати свою роботу [30,с.93].

9. Бізнес-коучинг – засіб навчання персоналу за допомогою залучених зовнішніх експертів, що спеціалізуються на конкретній вузькій темі.

10. Дистанційне навчання – один з найсучасніших методів отримання концентрованої інформації з необхідної теми з усіх вищеперерахованих.

Щоб виявити потребу в навчанні працівників слід виділити, у першу чергу, цілі. Кожну таку ціль слід розділити на більш конкретні та зрозумілі показники. Наступний крок – розуміння: що ж має змінитися у поведінці працівників, щоб досягти вищезазначених цілей. Й саме дельта між поточною та майбутньою поведінкою працівників має бути описана у вигляді конкретних знань, котрі й ляжуть в основу потреби компанії у навчанні працівників.

Не менш важлива й потреба в навчанні самих працівників. Основні види мотивації можна розділити на внутрішню та зовнішню [27,с.144]. Внутрішня - це професійне зростання та підвищення здатності впоратися з складними трудовими задачами. До зовнішніх можна віднести кар'єрне зростання, підвищення заробітної плати та стабільність. Якщо розглядається хоча б одна з вищезгаданих перспектив, то працівник проявлятиме зацікавленість у навчанні.

Кар'єра та професійне зростання регулюють процеси формування, розподілу, використання людських ресурсів у організації. Елементи цієї підсистеми наведено на рис. 1.6.

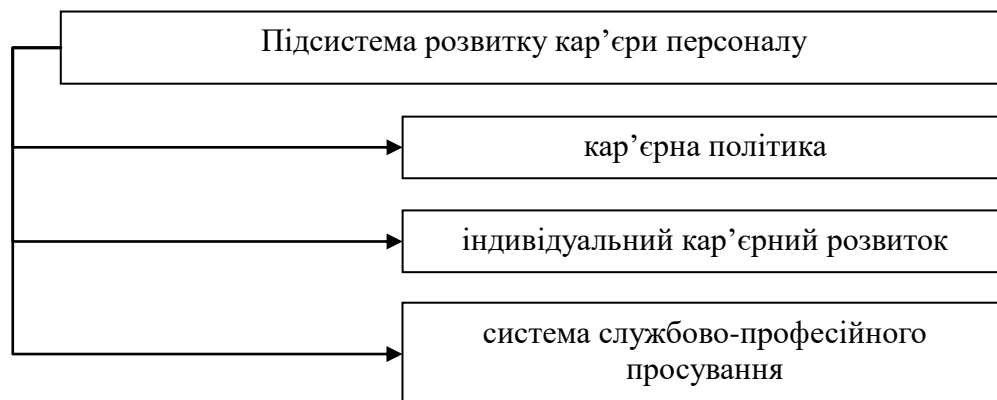


Рис. 1.6. Елементи підсистеми кар'єри та професійного зростання (сформовано автором на основі [18,с.55])

Кар'єрна політика – стратегія компанії в області управління кар'єрою працівників, що включає принципи, методи, форми розвитку персоналу в ієрархічній системі [28,с.24]. Кар'єрна політика може бути відкритого типу (залучення та подальше капіталовкладення у кадри ззовні) та закритого типу (інвестування ресурсів у діючих працівників).

Система службово-професійного просування – сукупність засобів та методів посадового просування, або переміщень по посадам. Виконує ряд функцій [31,с.14]:

- визначення потреби у кадрах;
- розробка планів стажування, просувань;
- організація практики, оцінки молодих спеціалістів;
- складання рекомендацій по зарахуванню в резерви;
- контроль реалізації планів та програм.

Індивідуальний кар'єрний розвиток – комплекс процедур: аналіз стану кар'єри та ступінь задоволеності, складання кар'єрограми (графічний опис етапів кар'єри), переліку характеристик по займаній посаді, перевірка відповідності, постановка цілей, формування плану контроль реалізації тощо.

Регулярне планування та прогнозування потреби у персоналі – обов'язкова умова стабільного функціонування та розвитку організація [29,с.57]. Подібні процедури визначають необхідний кількісний склад працівників, рівень забезпеченості кадрами, механізми та міри для покриття дефіциту кадрів.

Кадрове планування має на увазі визначення потрібної для поточного функціонування та майбутнього розвитку компанії чисельності спеціалістів [33,с.28]. Також додатково забезпечується розробка методів приведення фактичного складу працівників до планового шляхом набору, підвищення кваліфікації, звільнення тощо.

За допомогою прогнозування кадрової потреби вирішуються наступні задачі [36,с.23]:

- формування оптимальної чисельності кадрового складу та визначення рівня кваліфікації спеціалістів на виконання стратегічних цілей у визначений термін;
- підтримка раціональної кількості персоналу та рівня витрат на їх утримання;
- підвищення ефективності, якості виконання роботи;
- підтримка чисельного складу працівників із мінімальними витратами.

Підсистема по роботі з кадровим резервом забезпечує підготовку кожного спеціаліста для займання інших посад на більш високому ступені. Елементи даної підсистеми наведено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Елементи підсистеми по роботі з кадровим резервом (сформовано автором на основі [18,с.55])

Елементи підсистеми по роботі з кадровим резервом розподіляються на внутрішній та зовнішній резерви.

Внутрішній резерв – група працівників організації, що заслужила переміщення по кар’єрних сходах [40,с.1].

Внутрішній резерв відповідає за наступні задачі:

- планомірне заповнення місць за рахунок внутрішніх переміщень;
- формування стабільного складу;
- розвиток здібностей до підтримки та накопичення людського капіталу;
- виділення потенційних управлінців.

В свою чергу, внутрішній резерв включає в себе:

1. Резерв керівників – група працівників, що володіє потенціалом для керівних посад, сфери управління [34,с.130]. Працює у декількох напрямках:

- аналіз поточної та перспективної потреби в управлінських кадрах (ступінь укомплектованості, перспективи);
- оцінка досвіду, рівня професійних компетенцій керівників;
- перепис керівного складу (складання індивідуальних карт, графіків підвищень, переміщень);
- підготовка кандидатів на заміщення.

2. Оперативний резерв – резерв працівників, які готові та здатні найближчим часом обійняти посаду.

3. Стратегічний резерв – резерв працівників, потенційно здатних до просування та заміщення.

Зовнішній резерв має на меті підібрати найкращих фахівців з організацій регіону чи галузі економічної діяльності. Він підрозділяється на наступні елементи:

1. Резерв, що включає випускників навчальних закладів, які на поточний момент вже успішно пройшли практику в організації;

2. Резерв кандидатів, які з тих чи інших причин не потрапили, не були прийняті на роботу.

В кінцевому підсумку, резерв в будь-якому випадку направлений на формування стабільного складу працівників, зниження плинності кадрів, формування якісного складу персоналу організації.

Підсистема підбору та відбору персоналу відіграє роль так званого «фільтру», що відсіює кандидатів, менш придатних для навчання та розвитку по спеціалізації [37,с.34]. Елементи даної підсистеми вказані на рис. 1.8.

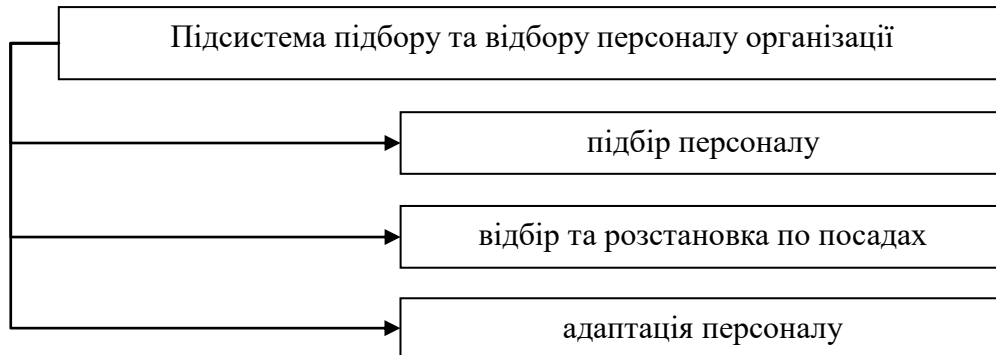


Рис. 1.8. Елементи підсистеми підбору, відбору персоналу (сформовано автором на основі [18,с.55])

Підбір персоналу полягає у формуванні необхідного резерву кандидатів на всі вакантні посади, із якого в майбутньому робітники кадрового відділу відбирають більш підходящих для організації працівників [38,с.100]. У процесі підбору персоналу використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела. Внутрішній підбір здійснюється із кадрового резерву організації, куди входять кваліфіковані кандидати, що раніше не були влаштовані в організацію та практиканти. Зовнішній підбір здійснюється за допомогою таких джерел та заходів, як інтернет сайти, оголошення, центри зайнятості населення, день відкритих дверей, прямий пошук тощо.

Відбір персоналу – це вид управлінської діяльності, за допомогою якого організації відбирає із підібраних кандидатів на вакантну посаду одного або декількох найбільш підходящих під критерії відбору [41,с.150]. Процес відбору пов'язаний, перш за все, з аналізом професійних можливостей кандидата, наскільки якісно він виконуватиме свою роботу, чи буде він виконувати її краще за інших, а також що даний кандидат може дати компанії в майбутньому, чи він перспективний, або що потенційно нового він може дати компанії.

Адаптація персоналу – це процес ознайомлення працівників з умовами та правилами роботи в певній організації, а також допомога в інтеграції працівника у робочий колектив [39,с.23]. Вона необхідна як для спеціалістів, які щойно влаштувалися на роботу в компанію, так і для працівників, які були підвищені в посаді.

У професійному розвитку дана підсистема використовується при: підборі кандидатів, відборі на певну посаду, адаптації, вияві та розвитку потенціалу, управлінні кар'єрою, роботі по психологічній підтримці та профілактиці деструкцій працівників [43,с.113].

Підсистема оцінки персоналу відповідає за наявність у керівників інформації про якісні характеристики персоналу, рівні професіоналізму, можливостях. Елементи графічно зображені на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Елементи підсистеми оцінки персоналу
(сформовано автором на основі [18,с.55])

Формою, що найчастіше використовується в організаціях для оцінки персоналу, є атестація.

Атестація персоналу – це комплексний захід, направлений на перевірку відповідності рівня кваліфікації та трудової поведінки працівників вимогам посад [44,с.35].

Атестацію можна класифікувати наступним чином:

1. за регулярністю:

- регулярна;

- позачергова.
- 2. за категоріями атестованих:
 - оцінка молодих спеціалістів;
 - оцінка працівників підрозділів;
 - оцінка керівників.
- 3. за причиною:
 - закінчення випробувального терміну;
 - чергова оцінка;
 - підвищення по службі;
 - переведення в інший підрозділ.

Процедура атестації складається з трьох основних етапів (рис. 1.10).

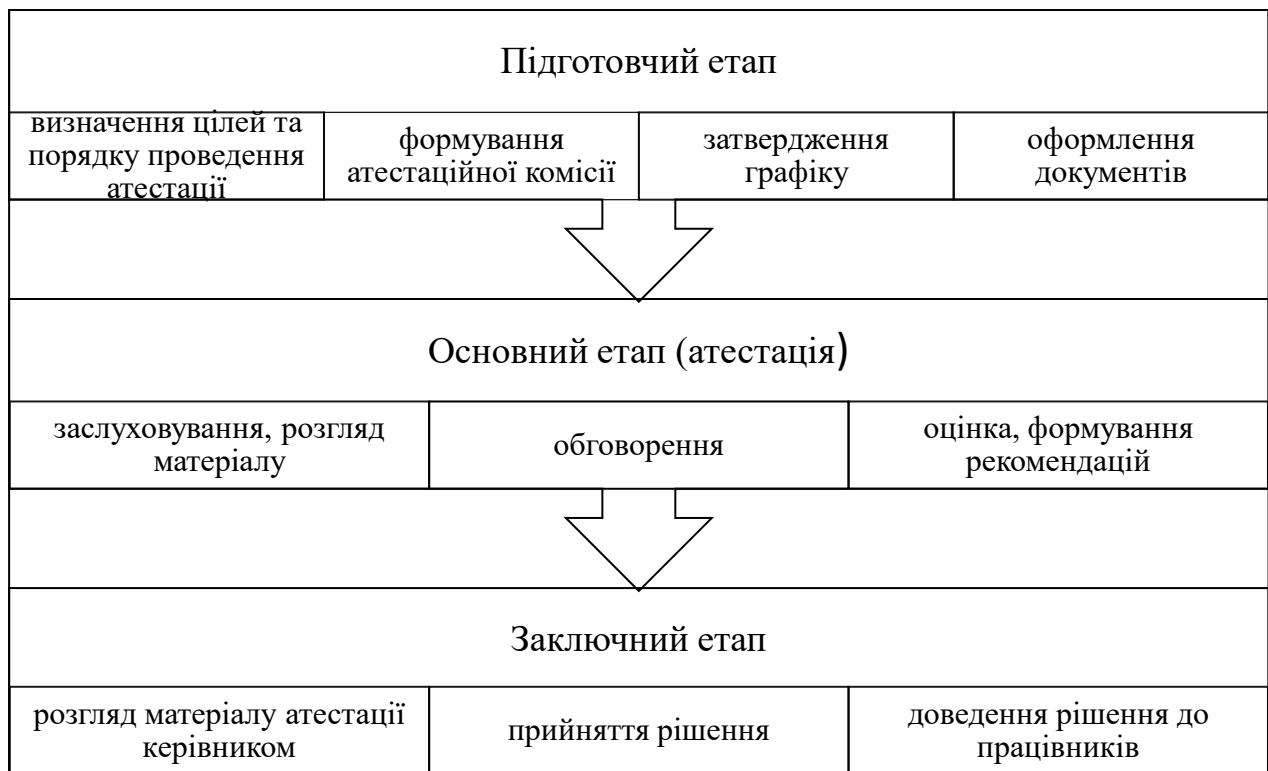


Рис. 1.10. Етапи процедури атестації
(сформовано автором на основі [8,с.160])

За результатами атестації визначається відповідність педагогічного працівника займаній посаді, присвоюються кваліфікаційні категорії, педагогічні звання тощо [45,с.16].

Як вже було зазначено вище, професійний розвиток має бути привабливим для персоналу. Він може бути зацікавлений у різноманітній кар'єрній орієнтації [50,с.103]:

- професійна компетентність (наявність здібностей у певній сфері для визнання іншими своїх талантів);
- менеджмент (наявність навичок міжособистісного спілкування, рівноваженості, відповідальності та утримання влади);
- автономія (бажання бути вільним та незалежним в організації, однак без бажання займати високі посади);
- стабільність (бажання мати стабільну зайнятість протягом всього трудового життя, відмова від підвищення та просування по службі);
- служіння (бажання виконувати свої благі наміри в організації;
- виклик (спрямованість на конкурентну боротьбу, подолання перешкод, мотивація у перемозі над іншими);
- підприємництво (орієнтація на створення власного бізнесу).

Із вищевказаних орієнтацій й слід визначати, як мотивувати персонал на професійний розвиток. Також, розглянувши окремо кожен підсистему, можна стверджувати, що професійний розвиток персоналу – складний комплекс заходів, технологій та методів, направлений на вдосконалення професійного та особистісного потенціалу працівників.

1.3. Міжнародний досвід вдосконалення професійного розвитку

Як вже було зазначено, на сьогоднішній день визначальну роль у створенні гнучкої, ефективної організаційної системи відводиться професійному розвитку персоналу.

Як показує світовий досвід, професійний розвиток персоналу є одним із найефективніших шляхів задоволення вимог роботодавців у рівні кваліфікації свого персоналу для ефективної трудової діяльності на конкретних посадах

[46,с.128]. Адже, на сучасному етапі розвитку, людський капітал, а саме збереження та розвиток його професійного та творчого потенціалів, становлять основу сучасної інноваційної освіти.

Для детальнішого розуміння здобутків у сфері розвитку персоналу, слід розглянути професійний розвиток персоналу на прикладі міжнародного досвіду.

В основі японської системи професійного розвитку персоналу – принцип «людського потенціалу» [51,с.493]. Цей принцип передбачає висування на перший план реальної можливості співробітника виявити і розвинути свої здібності. Крім того, високий рівень людського потенціалу може значно покращити соціальну захищеність працівника, впевненість спеціаліста в тому, що його вміння, знання, навички та досвід роботи забезпечать його подальшу затребуваність на ринку праці.

Із застосуванням «принципу розвитку» досить легко реалізуються такі функції як приведення у відповідність професійно-кваліфікаційного складу співробітників з цілями та завданнями компанії, швидка адаптація нових співробітників у компанії, безперервний розвиток кар'єрне зростання працівників тощо [47,с.105]. Принцип розвитку неодмінно повинен включати компоненти, що наведено на рис. 1.11.



Рис. 1.11. Компоненти принципу розвитку
(сформовано автором на основі [20,с.63])

Одним з основних завдань японської системи професійної підготовки та навчання персоналу є перетворення «знання окремого робітника на знання всієї організації». Саме тому іноді відзначають, що один японський працівник вдвічі слабший за американського, але команда з десяти японських працівників вдвічі сильніша за десять американських.

В Японії діє дванадцятирічна система шкільного навчання, з яких шість років - початковий ступінь, три роки - середній ступінь і наступні три роки - підсумковий, підвищений ступінь, який покликаний давати спеціальну освіту [48,с.152]. Але через те, що у школі не було необхідних умов практичного закріплення професійних знань, а виробничі підприємства не наважувалися цілком довіряти випускникам шкіл, з'явилася гостра потреба у проміжному навчанні, між цими двома етапами.

Тому, навчання та підготовка кадрів у Японії, зазвичай, відбувається всередині організації, у рамках діючої системи, без відриву від роботи. Це одна з особливостей японської системи професійного розвитку персоналу. Внутрішньофірмове професійне навчання працівників здійснюється в умовах особливостей функціонування японської моделі управління організацією. До таких особливостей відносяться практика довічного найму працівника, система оплати за вислугою років, принцип рівності в управлінні організацією тощо.

Внутрішньофірмове навчання в Японії включає в себе навчання під час роботи, що проводиться керівником або більш досвідченим працівником. При цьому в підвищенні ефективності професійного розвитку персоналу, в Японію важливу роль грають наступні фактори [49,с.154]:

- підготовка кваліфікованих та багатопрофільних працівників;
- надання персоналу гнучкої роботи та системи рівності працівників, що працюють на різних посадах;
- важливість різнобічного стимулювання праці;
- підготовка спеціалістів, керівників, що займаються підготовкою, або перепідготовкою працівників;

- заохочення самоосвіти.

Поширеність внутрішньофірмового навчання в Японії пояснюється тим, що перепідготовка, або підготовка працівника з кількох спеціальностей більш ефективна та вигідна, аніж залучення нового працівника ззовні [53,с.83].

Тому, тут широко застосовується система ротації. Ротація є плавним переміщенням працівника на різні ділянки роботи фірми. Ротація для кандидата на керівну посаду є обов'язковою і проводиться приблизно один раз на п'ять років. Середній час перебування співробітника на одній посаді залежить від специфіки його роботи. Ротація та просування працівника часто відбуваються одночасно.

Великі компанії почали застосовувати стратегію прийому молодих робітників «із запасом», орієнтуючись на розширення свого виробництва, для поповнення персоналу у зв'язку з виходом на пенсію старшого покоління та для того, щоб не поступатися конкурентам [62,с.48].

Професійна підготовка та безперервне навчання персоналу в японській системі управління - це «не тільки і не стільки перепідготовка працівників у зв'язку зі «старінням» їх кваліфікації, скільки запланований процес систематичного підвищення кваліфікації та переходу від простих до більш складних професій, від вузької спеціалізації до багатопрофільної [24,с.36]. Цей процес планується та здійснюється, як правило, на основі наступних компонентів системи управління великою компанією [54,с.74]:

- формулювання стратегічних цілей компанії;
- складання прогнозів розвитку підприємства;
- облік індивідуальних потреб працівників.

Хорошою ілюстрацією практичного здійснення цього є широко відомі в усьому світі японські «гуртки якості». Вони зазвичай створюються в рамках спеціальних програм, розрахованих на декілька років [61,с.210]. Ці програми передбачають проведення спеціальних заходів з підготовки керівників середньої

ланки і робітників, підвищення їх кваліфікації, роз'яснення цілей і завдань їх діяльності, тощо.

Щодо «гуртків якості» існує дуже багато думок. Практично всі оцінки зводяться до того що, що така система дуже ефективна, та її використання має практичну значимість у розвитку і вдосконаленні як окремого працівника, так і організації загалом.

У «гуртках якості», насамперед формується та сама багатопрофільність персоналу.

Основні цілі створення «гуртків якості» з виробництва такі [55,с.64]:

- передача виробничого досвіду одними співробітниками підприємства іншим;
- розвиток здібностей до управління та контролю у робітників та майстрів шляхом самовдосконалення;
- підвищення морального духу персоналу підприємства;
- покращення морально-психологічного клімату на робочих місцях;
- розвиток у працівників потреби в якісній роботі та раціоналізаторстві.

Існує ще одна особливість процесу професійного розвитку персоналу японських компаній: працівниками вивчаються та запам'ятовуються кілька десятків небезпечних для фірми ситуацій та перелік екстрених заходів щодо виведення фірми з кризи [56,с.76]. В результаті цього формуються різнобічні висококваліфіковані спеціалісти, здатні вивести свою компанію із кризового становища.

У системі професійного розвитку персоналу багатьох японських підприємств застосовується метод PDCA [60,с.27]. Відповідно до цього методу, чотири обов'язкові повторювані дії допомагають виробленню у процесі роботи необхідних навичок. Вони описані нижче:

P – Plan (планування) – складання чіткого плану дій на певний стратегічно значущий для компанії період часу з одночасним зазначенням очікуваного (передбачуваного) результату;

D - Do (виконання) - виконання заходів, намічених раніше, у певний стратегічно значимий для компанії період;

C – Check (перевірка) – звірка виконаних робіт із запланованими (на першому етапі «планування»);

A - Act (результат) - звірка результату з запланованим і аналіз виявлених відхилень та їх причин.

Вищеописані елементи схематично зображені на рис. 1.12.

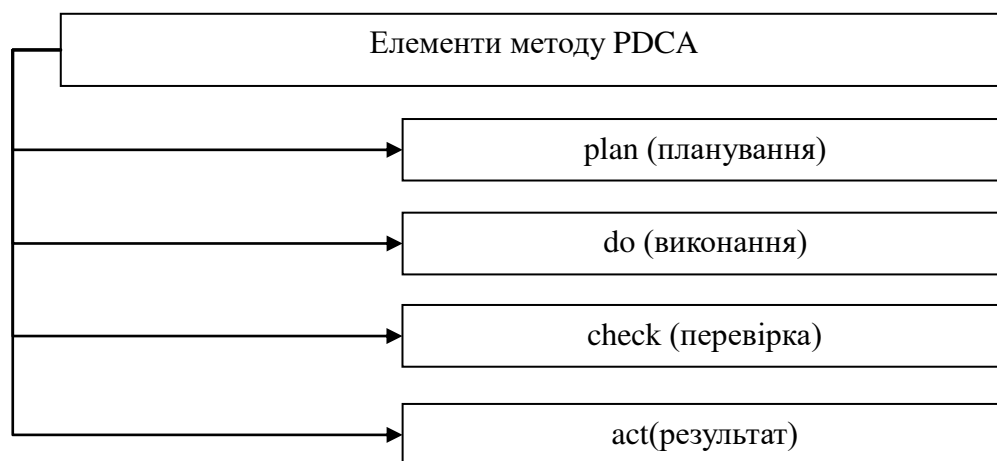


Рис. 1.12. Елементи методу PDCA
(сформовано автором на основі [20,с.63])

Таким чином, особливості професійного розвитку персоналу Японії зводиться до підвищеної важливості внутрішньофірмового навчання, багатопрофільної спеціалізації, задля забезпечення внутрішньофірмової конкуренції та ефективної діяльності організації.

В іншій високорозвиненій країні – Німеччині – також переважає внутрішньофірмове навчання робочої сили, а саме – дуальна система навчання (навчання на підприємстві) [57,с.38]. Воно здійснюється за рахунок чітко організованої системи навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працюючого персоналу.

Підприємство укладає договір із новими залученими працівниками, та повідомляє про це навчальному закладу. Під час цього, на студента

поширюються норми німецького трудового законодавства. Навчання на підприємстві продовжується у визначений термін, при цьому, студент може розірвати договір раніше визначеного кінця терміну, а роботодавець – при наявності, як мінімум, двох доган [59,с.115].

Зазвичай, компанії зацікавлені у тому, щоб студенти, після завершення обговорюваного терміну, залишались на посаді для подальшої роботи, тому організації завжди відкриті до такого співробітництва.

В таких організаціях виділяють три основні види професійного навчання: професійне навчання на самому підприємстві, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Разом з тим, навчання може відбуватися як безпосередньо в організації (що дуже поширено), так і за її межами.

При цьому не можна не відмітити, що в Німеччині продовжує мати місце й стійке розуміння значимості професійного навчання кадрів. Це демонструє, як воля людини до навчання та рівня освіти визначають її положення в суспільстві, визнання, повагу оточуючих її людей. Саме через це професійний розвиток високо цінується як з боку населення, так і з боку держави.

Професійний розвиток у США ж опирається саме на потреби економіки, мета професійної освіти персоналу – забезпечення перспективних потреб держави. Програми підготовки та перепідготовки кадрів розробляються на основі аналізу основних показників економіки та ринку праці.

Разом з тим, американські організації розуміють цілковиту залежність прибутку компанії від кваліфікації працівників. Тому на професійну підготовку, навчання та перенавчання своїх співробітників американські фірми витрачають чималі матеріальні, людські ресурси.

Професійну освіту населення отримує у спеціалізованих освітніх закладах, але не є виключенням й «спеціальні університети для співробітників». Багато великих американських компаній організують свої корпоративні університети для професійної підготовки та організації безперервного навчання співробітників.

В основі організації професійного розвитку персоналу багатьох американських компаній лежать три головні принципи [58,с.35]:

- безперервність професійної підготовки та навчання персоналу, що обумовлена темпами розвитку, що прискорюються, модернізації техніки та технологій;
- практична спрямованість професійної підготовки та навчання персоналу;
- використання переважно активних методів навчання персоналу.

Американські фірми також широко застосовують позитивний досвід японських компаній у створенні та використанні «гуртків якості». Техніка, технологія, економіка та організація виробництва, принципи та методи контролю якості, принципи та практика групового пошуку вирішення проблем, що виникають, вважаються головними напрямками навчання персоналу в «американських» гуртках якості.

Окрім цього, проф. навчання в США, як і в Японії, носить достатньо універсальний характер, що дозволяю людині бути всебічно розвинуеною, багатопрофільною.

Узагальнюючи, можна сказати, що особливістю американської системи професійного розвитку персоналу є гнучкість, готовність та швидка адаптація до мінливих потреб суспільства, економіки країни, технологічного прогресу тощо, розуміння важливості професійного розвитку як для окремою людини, так і для організації в цілому.

Розглядаючи професійний розвиток персоналу в французьких організаціях, можна сказати що він дещо відрізняється від вищеописаних.

Держава чітко регулює відбір, найм та звільнення персоналу, й не завжди таке регулювання «позитивно» відбиваються на організації або самому керівництві. Так, наприклад, звільнити працівника з ініціативи роботодавців майже неможливо: в цьому випадку організація зобов'язана виплачувати звільненому колишньому працівнику його середню заробітну плату за останній

рік протягом 24 місяців з моменту звільнення, або доти, доки він не знайде нове місце роботи.

У Франції дуже поширений аутсорсинг (залучення сторонніх спеціалістів, фахівців, керівників до діяльності організації). Це викликано тим, що керівництву набагато легше залучити працівників ззовні на момент реалізації певного проєкту (наприклад, по навчанню, підготовці або перепідготовці працівників), аніж наймати людину на тимчасове місце роботи (звільнення працівника з ініціативи роботодавця та відповідні виплати).

Навчання також посідає вирішальне місце у французьких організаціях. Згідно закону, будь-яка організація з числом працюючих не менше 10 осіб, зобов'язана витратити не менш ніж 1,6% фонду заробітної плати на підвищення кваліфікації працівників. Якщо ці засоби не використані за призначенням, їх перенаправляють у державний бюджет.

Саме тому програми навчання, підготовки та перепідготовки працівників мають достатньо сильну державну фінансову підтримку, тому що чим більша організація, тим більша чисельність працівників, відповідно – більший відсоток фонду заробітної плати йде на їх навчання.

Плинність кадрів у французьких організаціях достатньо невисока, на роботу приймаються в основному випускники вищих навчальних закладів яких потім організація навчає до необхідного їм рівня.

Окрім цього, слід зазначити, що найбільш поширений спосіб зацікавлення робітника – матеріальна мотивація, а саме – залучення працівників до участі у прибутку.

Таким чином працівники заробляють чітко визначену суму грошей за свої чітко визначені задачі та обов'язки.

Розглянувши системи професійного розвитку персоналу на прикладі зарубіжних організацій, можна їх порівняти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльні характеристики професійного розвитку персоналу різних країн

Країни	Японські організації	Німецькі організації	Американські організації	Французькі організації
1	2	3	4	5
Задача	Перетворення знань одного працівника на знання всією організацією	Залучення студентів, сприяння подальшого співробітництва	Інвестиції в людський капітал, розуміння рівня професійного розвитку працівника як основоположного фактору успіху діяльності компанії	Інвестиції у професійний розвиток та навчання персоналу
Основні принципи професійного розвитку	Принцип багатопрофільного розвитку	Безперервність, системність	Безперервність проф. підготовки та навчання, практична спрямованість навчання, використання активних методів навчання	Принцип розвитку, системність
Особливості	Система ротації, метод PDCA	Використання дуальних систем навчання	Постійна фінансова підтримка професійного розвитку персоналу	Висока вмотивованість до розвитку, участь у прибутку, розуміння своєї значущості

Джерело: розроблено автором

З таблиці видно, що і в Японських, і в Німецьких, у Американських та Французьких компаній існує завдання професійного розвитку та навчання персоналу, пов'язане з бажанням надати співробітникам потрібні знання та навички, які надалі зможуть провокувати позитивні зміни, й тим самим підвищувати ефективність організації.

У вищезгаданих країнах також існують і загальні принципи навчання – системність та безперервність. І це свідчить про те, що керівництво організацій усвідомлює необхідність постійного навчання, розуміє, що фахівець, якому допомагають розвиватися, допомагатиме розвиватися й своїй організації.

Але, попри схожість поставлених задач і принципів, компанії різних країн мають свої особливості професійного розвитку персоналу.

Отже, у першому розділі роботи розглянуте поняття «професійний розвиток персоналу», роль професійного розвитку у сучасному менеджменті. Описано етапи, принципи, переваги професійного розвитку для працівників, та для організації, подано елементи, до яких відносяться:

- навчання персоналу;
- кар'єра та професійне зростання;
- прогнозування та планування потреби в кадрах;
- робота з кадровим резервом;
- підбір та відбір;
- оцінка персоналу.

Також було розглянуто питання професійного розвитку персоналу на прикладі міжнародного досвіду, сформовано основні схожості та відмінності системи професійного розвитку персоналу організацій Японії, США, Франції та Німеччини.

РОЗДІЛ II. Аналіз професійного розвитку персоналу на прикладі КЗ «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради»

2.1. Загальна характеристика Утконосівської спеціальної школи, специфіка освітньої діяльності закладу

На сьогоднішній день, освіта дітей з особливими освітніми потребами – одна з основних задач сучасної країни. Це основна умова створення інклюзивного суспільства, в якому кожен зможе відчувати свою причетність та важливість, цінність своїх дій.

Спеціалісти, в першу чергу вчителі, зобов'язані забезпечити можливість кожній людині, незалежно від його потреб та інших обставин, повністю реалізувати свій потенціал, нести користь суспільству та стати повноцінним її членом.

Комунальний заклад «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» - школа, що спеціалізується на інклюзивній освіті [68].

Спеціальна школа почала своє існування ще у 1947 році, коли в селі Утконосівка було засновано три лікувальні будинки для дітей сиріт, батьки яких загинули на фронті чи померли від голоду. На той час «заклад» включав у себе приватні будинки, де проводилися заняття та в яких діти перебували на постійній основі. Трохи незабаром діти почали навчатися в окремих класах при загальноосвітній школі, а з 1967 року колишній Утконосівський дитячий будинок був перепрофільований у школу-інтернат для дітей з розумовими вадами.

З 1992 року школа стала комунальною власністю Одеської державної адміністрації.

Склад Утконосівської спеціальної школи включає у себе пансіон, який дає можливість учням з різних куточків України на безкоштовне проживання, харчування на навчання. Також спец. школа має спортивний зал, комп'ютерні

класи, сучасну спеціальна кімната для відпочинку оснащена відповідним обладнанням, приміщення для корекційної роботи (сенсорна кімната, клас арт-терапії, кабінет ЛФК, кабінет ритміки, кабінет розвитку мовлення). У минулому навчальному році Утконосівська спеціальна школа повністю перейшла на електронні журнали.

У школі функціонують 10 класів-груп, в яких навчаються 98 дітей. Навчання здійснюється українською мовою. Більшість класів оснащено сучасним обладнанням, комп'ютерами, наявні інтерактивні дошки, є доступ до Інтернету. Цифрові технології використовуються педагогами для підготовки матеріалів та як частина викладання та навчання.

Школа являється культурним центром для дітей та підлітків та обслуговує Ізмаїльський р-н, Болградський р-н, Ренійський р-н, Арцизький р-н та інші. За свої роки існування в школі створилися багато чудових традицій, наявні різноманітні гуртки, спортивні секції, створені задовільні умови для навчання та виховання, соціально-психологічної адаптації учнів.

Утконосівська спеціальна школа спеціалізується на інклюзивній освіті – організації процесу навчання, що враховує потреби та здібності дітей-інвалідів, які потребують спеціалізованої допомоги. З соціальної точки зору це процес включення соціально вразливих груп, які раніше не були залучені у суспільне життя.

Такого роду заклади припускають, що різні діти, з різними особливостями та здібностями, здатні навчатися разом. Усі індивідуальні потреби та особливості дітей у процесі навчання залишаються незмінними та не піддаються корекції під систему освіти, навпаки – у даному випадку система освіти адаптується до потреб кожної окремої дитини.

Для дітей з розумовими та (або) фізичними вадами цінність освіти зазвичай дещо вища, аніж для дітей, які не мають суттєвих відхилень у здоров'ї. Це пов'язано з тим, що освіта для дітей-інвалідів є особливим ресурсом, який сприяє їх соціалізації.

Педагогічний персонал Утконосівської спеціальної школи приділяють особливу увагу навчанню та вихованню дітей. Основу їх педагогічної діяльності складають обізнаність щодо того, наскільки важливим етапом у житті дітей є період навчання та виховання. Оскільки для вихованців школи, та загалом дітей з проблемами в розвитку характерні такі проблеми як:

1. Прояв соціальної ізоляваності;
2. Понижена кількість взаємодії;
3. Наявність бар'єрів у спілкуванні;
4. Відсутність зацікавленості до спільної діяльності;
5. Негативні поведінкові реакції тощо.

Всі ці труднощі безпосередньо впливають на успішність навчання, особисті досягнення, та просто на право реалізувати себе.

Виходячи з цього, викладачі Утконосівської спец. школи ставлять за мету знайти оптимальний метод вирішення такої проблеми, як створення ефективного спеціально організованого, керованого процесу взаємодії вчителів та учнів, направленого на засвоєння знань, вмінь, навичок, формування світогляду, розвиток розумових сил та потенціальних можливостей, закріплення навичок самоосвіти у відповідності до поставлених цілей.

Відповідно, місія спеціальної школи полягає у створенні умов для здобуття спеціальної освіти дітей, що потребують корекції розумового розвитку, успішної соціальної адаптації шляхом комплексної корекційно-розвивальної роботи та психолого-педагогічної реабілітації, формування культурного потенціалу як найвищої цінності нації.

Також, пріоритетними завданнями діяльності комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» є [68]:

- забезпечення права дітей, які потребують корекції розумового розвитку, на здобуття певного освітнього рівня загальної середньої освіти шляхом спеціально організованого навчально-виховного процесу в комплексі з корекційно-розвивальною роботою та медичною реабілітацією;

- розвиток природних здібностей, творчого мислення вихованців, здійснення їх допрофесійної підготовки, формування соціально адаптованої особистості;
- сприяння засвоєння учнями норм громадської етики та загальнолюдської моралі, міжособистісного спілкування, основ гігієни та здорового способу життя, початкових трудових умінь і навичок;
- спостереження за станом учнів у динаміці їх психічного розвитку;
- організація відповідних соціально-психологічних умов, які б дозволили якісно та ефективно адаптувати психічний розвиток вихованців;
- допомога в адаптації до нових життєвих умов та ситуацій;
- надання допомоги дітям на протязі всього навчання в даній спеціальній школі;
- адаптація учнів до дитячого колективу;
- профілактична робота, направлена на недопущення виникнення проблем у психічному розвитку учнів;
- надання допомоги у вирішенні важливих для дітей проблем;
- психологічне забезпечення освітніх програм по відношенню до родин вихованців Утконосівської школи;
- регулярна допомога психологічного плану батькам, родичам, законним представникам;
- допомога батькам у виборі найбільш оптимального освітнього маршруту дитини з обмеженими можливостями.

Організаційна структура Утконосівської спеціальної школи наведена у додатку А [68].

Штат спеціальної школи розподілений на лінійні та функціональні ланки, тому можна зробити висновок, що організаційна структура школи – лінійно-функціональна.

Наведена у додатку А організаційна структура комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» відповідає

реальному стану, передбачає рівномірне навантаження адміністрації, чому відповідають посадові обов'язки та розподіл навантаження між членами керівництва. організаційна структура є збалансованою, кожен учасник структури обізнаний на рахунок організаційної структури, знає свої обов'язки та задачі.

Контакти правильно розподілені, система комунікації в спец. школі добре налагоджена. На час пандемії та військового стану (переходу на дистанційне навчання), всі зв'язки повністю були матеріалізовані у безліч чатів та відповідні додатки для оптимізації комунікацій та взаємодії.

Переваги організаційної структури Утконосівської школи:

- знімається частина навантаження з директора закладу за рахунок рівномірного та налагодженого навантаження адміністрації;
- налагоджені комунікації, як по вертикалі, так і по горизонталі за рахунок взаємодії підрозділів та співробітників;
- наявність зворотного зв'язку;
- добре налагоджена функція контролю за рахунок правильної побудови та збалансованої організаційної структури.

Безпосереднім керівником спеціальної школи є директор [69]. Він організовує діяльність спеціальної школи, вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу, призначає та звільняє з посад забезпечує організацію освітнього процесу, контролює слідування навчальним програмам, займається проведенням нарад та здійснює інші відповідні повноваження; він же представляє навчальний заклад в різноманітних заходах.

В наведеній організаційній структурі показана ієрархічна підпорядкованість усіх працівників. Також указані відділи, які допомагають керівнику прийняти рішення та здійснити ту чи іншу діяльність.

В свою чергу директор делегує свої повноваження керівникам відділів, в підпорядкуванні яких знаходиться персонал школи, вони слідкують за їх діяльністю та допомагають у прийнятті рішень.

Аналіз структури та чисельності персоналу Утконосівської спеціальної школи наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура і чисельність працівників комунального закладу
«Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради»

Категорії працівників	Структура		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
	осіб	осіб	осіб
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність працівників всього (Ч _{сп}), у тому числі:	86	84	73
Працівники, у тому числі:	71	69	60
Основні (Ч _о)	43	41	36
Допоміжні (Ч _д)	28	28	24
Службовці	9	8	6
Керівники	1	1	1
Фахівці	5	6	6

Джерело: розроблено автором на базі [69]

Отже, аналізуючи таблицю можемо сказати, що кількість працівників з кожним роком поступово зменшується, що спостерігається й на рис. 1.1.

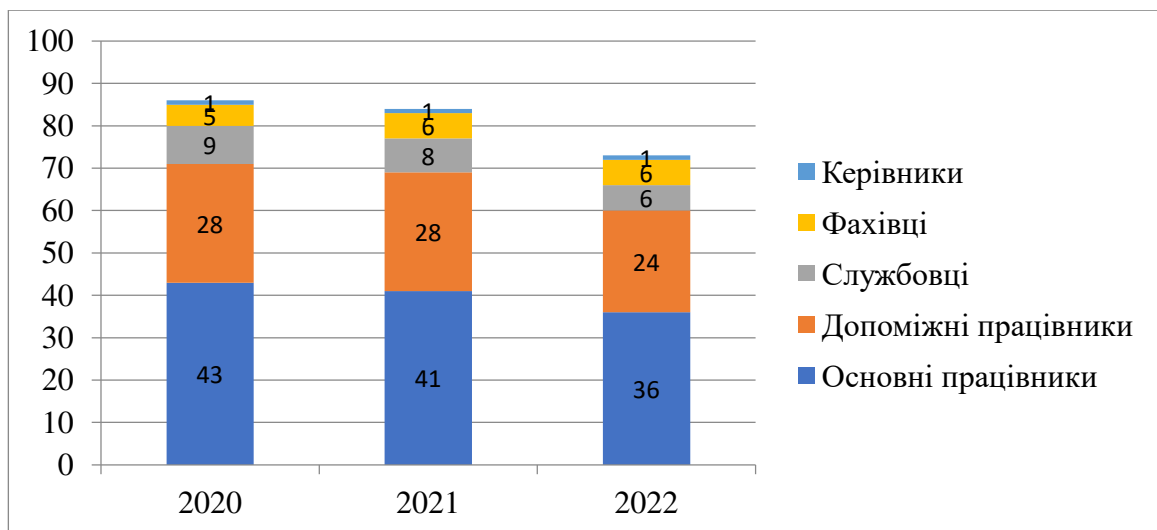


Рис. 1.1 – Структура і чисельність працівників Утконосівської спеціальної школи

(сформовано автором на базі [69])

Як ми бачимо, у 2022 році було більш різке зменшення чисельності працівників, аніж ми спостерігали до цього.

Дані подані на кінець календарного року. Відповідно, період кінець 2021 року – кінець 2022 року охоплює початок війни та військового стану на території нашої держави.

Це спровокувало масовий виїзд українців за кордон, відповідно до цього – значне скорочення штату працівників, що ми й спостерігаємо у таблиці аналізу структури і чисельності Утконосівської спеціальної школи.

Далі ми розглянемо динаміку чисельності персоналу в Утконосівській спеціальній школі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради»

Рік	2020	2021	2022
1	2	3	4
Всього, осіб	86	84	73
Прийнято за поточний період, осіб	21	14	5
Звільнено за поточний період, осіб	19	16	16

Джерело: розроблено автором на базі [64]

Проаналізувавши таблицю, робимо той же висновок – за розглянутий період бачимо тенденцію зменшення чисельності працівників. За 2020 рік всього було прийнято 21 особа, звільнено – 19, за 2021 прийнято – 14, звільнено – 16, у 2022 році прийнято – 5, звільнено – 16. Найбільше сальдо (від’ємне) між прийнятими та звільненими ми спостерігаємо у 2022 році, тобто на період військового стану.

В Утконосівській школі використовується погодинна форма оплати праці – за цією формою праця робітника оплачується за певний відпрацьований час (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Загальний фонд оплати праці персоналу Утконосівської школи

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	86	84	73
Фонд оплати праці, тис. грн	8103,3	9288,3	9340, 4

Джерело: розроблено автором на базі [64]

Як видно з табл. 2.3 у 2020 році фонд оплати праці склав 8103,3 тис. грн, у 2021 році – 9288,3 тис. грн, 2022 – 9340, 4 тис. грн. Фонд оплати праці у 2022 році порівняно з 2020 роком підвищився на 1237,1 тис. грн. або на 13,2%.

Нижче (табл. 2.4) наведено дані по заробітній платі за квітень 2023 року педагогічного персоналу комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» по категоріях.

Таблиця 2.4

Середня розрахункова заробітна плата в комунальному закладі «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» за квітень 2023 року

Посада	Кількість осіб вказаної кваліфікації	Фонд оплати праці, грн	Середня з/п на особу, грн
1	2	3	4
Молодший вчитель без категорії	7	32 467	4 638
Вчитель II категорії	7	39 680	5 668
Вчитель I категорії	17	144 822	8 518
Вчитель вищої категорії (з директором)	5	62 730	12 546

Джерело: розроблено автором на базі [64, 69]

Заробітна плата педагогів включає доплати за класне керівництво, за перевірку письмових робіт, за роботу в інклюзивному класі, за завідування кабінетами.

Отже, середня розрахункова заробітна плата вчителя без категорії становить 4 683 грн, вчителя II категорії – 5 668 грн, I категорії – 8 618 грн.

Нижче (табл. 2.5) наведено дані по середній заробітній платі працівників освіти по Україні.

Таблиця 2.5

Середня розрахункова заробітна плата працівників освіти в Україні

Посада	3 вересня 2020	3 січня 2021	3 грудня 2021 по теперішній час
1	2	3	4
Молодший вчитель без категорії	7 514 грн	9 015 грн	9 768 грн
Вчитель I категорії	9 927 грн	11 912 грн	12 906 грн
Вчитель вищої категорії	10 583 грн	12 698 грн	13 759 грн

Джерело: розроблено автором на базі опрацювання [7]

З наведеної в табл. 2.5 інформації, ми бачимо, що останній період – грудень 2021 року по теперішній час – охоплює більший проміжок часу. Причина цього те, що у 2023 році не діють нові умови оплати праці педагогічних працівників [4].

Відповідно до цього, у 2023 році посадові оклади для педагогічних працівників визначаються за єдиною тарифною сіткою. А отже, розміри таких окладів з 01.01.2023 р. залишаються на рівні грудня 2021 року, підвищення рівня заробітної плати для педагогів у 2023 році не відбулося.

Для порівняння із розміром середньої розрахункової заробітної плати педагогів по Україні слід привести також дані окремо по Одеській області, які надав Департамент освіти і науки Одеської обласної військової адміністрації, згідно яких розрахункова річна заробітна плата з ЄСВ вчителя складає 204,82 тис. грн (приблизно 17 068 грн на місяць), розрахункова річна заробітна плата з ЄСВ керівного персоналу – 267,89 тис. грн (приблизно 22 324 грн на місяць) [6].

Отже, враховуючи вищевказані дані, можна стверджувати, що розмір розрахункової заробітної плати педагогів без категорії в досліджуваному навчальному закладі на 5 130 грн нижча за середню розрахункову заробітну плату по Україні (на 110,6%), вчителів I категорії менша на 4 388 грн (на 51,5%), що ми й спостерігаємо на рис. 2.2.

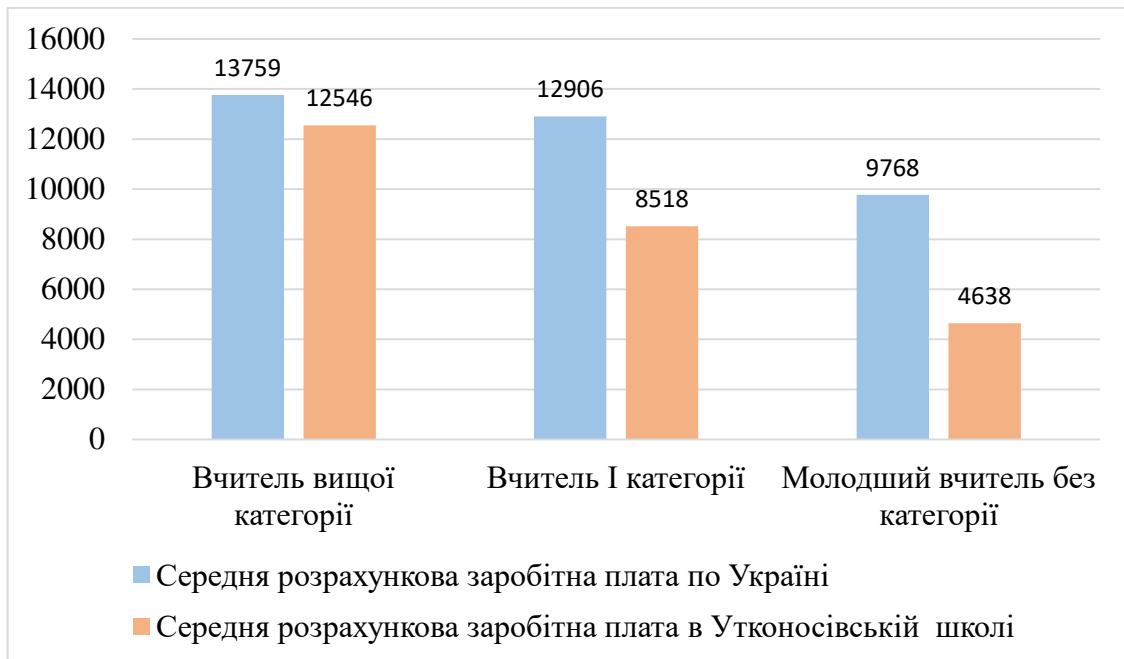


Рис. 2.2. Порівняння середньої розрахункової заробітної плати педагогічних працівників по Україні та в Утконосівській спеціальній школі (сформовано автором)

Узагальнюючи середню розрахункову заробітну плату вчителів по категоріях, отримуємо різницю між розміром середньої розрахункової заробітної плати педагогів по Одеській області та педагогів Утконосівської спеціальної школи – 7 842 грн (на 117,6%).

Така велика різниця спричинена тим, що частина педагогічного персоналу – а саме вихователі (які теж включені у вищенаведені таблиці), знаходяться на простой.

З початку навчального року школа перебуває на змішаному навчанні – поєднанні очної форми навчання з дистанційною. Відповідно, у той час, як вчителі здатні проводити уроки дистанційно, вихователі, технічний персонал та

інші працівники – не можуть. Тому, частині працівників Утконосівської спеціальної школи було оголошено простій не з вини працівника. У даному випадку, згідно статті 113, під час воєнного стану працівникові закладу виплачується не менше $\frac{2}{3}$ тарифної ставки, а отже це -33% розрахункової заробітної плати працівника [1].

З огляду на це, можемо зробити висновок, що заробітна плата педагогічних працівників нижча, аніж заробітна плата по Україні та Одеській області, через оголошений простій, який є вимушеною, а головне – тимчасовою мірою.

Аналіз освітнього рівня педагогічних працівників Утконосівської спеціальної школи наведено на рис. 2.3.

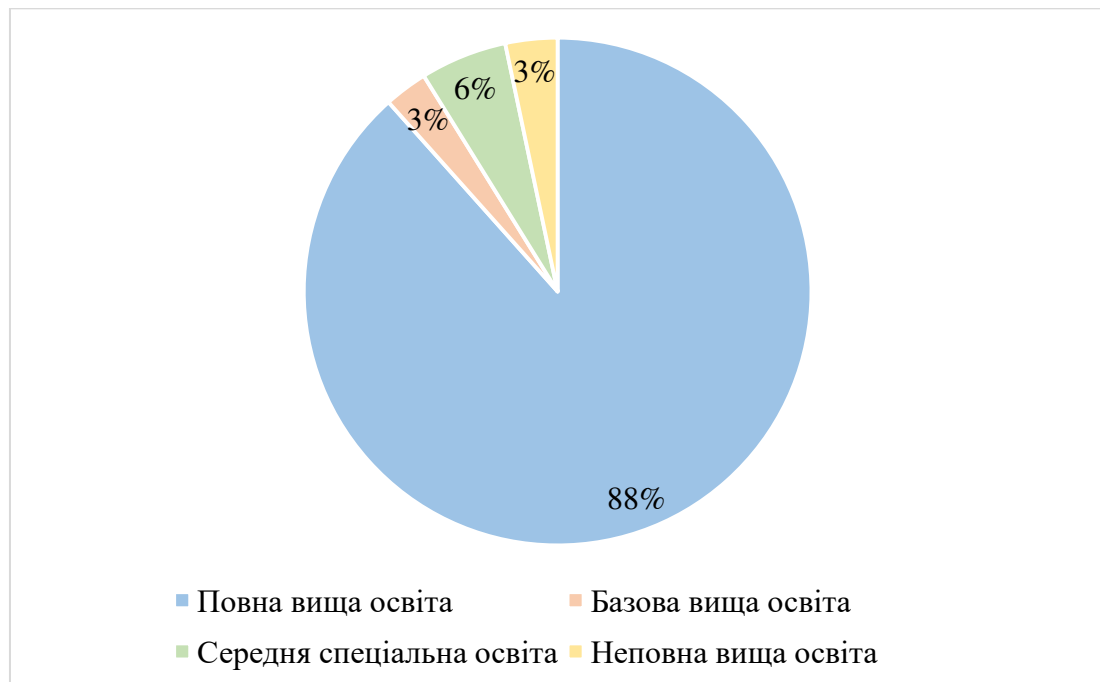


Рис. 2.3. Освітній рівень педагогічних працівників комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» (сформовано автором на основі [65])

Відповідно, педагогів з повною вищою освітою – 32 осіб (88%), базовою вищою освітою – 1 (3%), середньою спеціальною освітою – 2 (6%), неповною освітою – 1 (3%).

Продовжуючи тему освіти педагогічних працівників школи, слід проаналізувати кількість спеціалістів Утконосівської школи, що працюють з дітьми з особливими освітніми потребами, та мають відповідну кваліфікацію за дипломом для цього (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Чисельність спеціалістів комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради»

Найменування кваліфікації (спеціальності за дипломом)	Психолог	Дефектолог	Логопед	Олігофренопедагог
1	2	3	4	5
Загальна кількість	2	8	13	14
Керівники	0	0	1	1
Педагоги	2	8	12	13

Джерело: розроблено автором на базі [69]

Таким чином, спеціальність психолога мають 5,6% загальної кількості педагогічних працівників, дефектолога – 22,2%, логопеда – 36,1%, олігофренопедагога – 38,9%. Це свідчить про високий рівень професійної підготовки та розвитку педагогічних працівників Утконосівської школи.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності управління професійним розвитком персоналу школи

Система управління професійним розвитком персоналу Утконосівської спеціальної школи є складовою частиною загальної системи управління персоналом.

Навчанню персоналу школи приділяється велика увага, тому що професійний розвиток та навчання працівників – один з основних факторів удосконалення освітнього процесу в рамках навчального закладу.

Професійний розвиток персоналу Утконосівської спеціальної школи не обмежується передачею працівникам тих чи інших знань та розвитком у них окремих необхідних навичок. У ході навчання вони отримують інформацію щодо поточного стану справ та перспектив розвитку організації, специфіки роботи, місії та задач закладу тощо [2]. Крім того, навчання має за мету підвищення рівня трудової мотивації, відданості персоналу своїй організації та включення у специфіку навчального закладу.

Відповідно до цього, була створена організаційна модель управління процесом професійного розвитку персоналу Утконосівської спеціальної школи, які вміщує елементи професійного розвитку педагогів закладу (рис. 2.4).

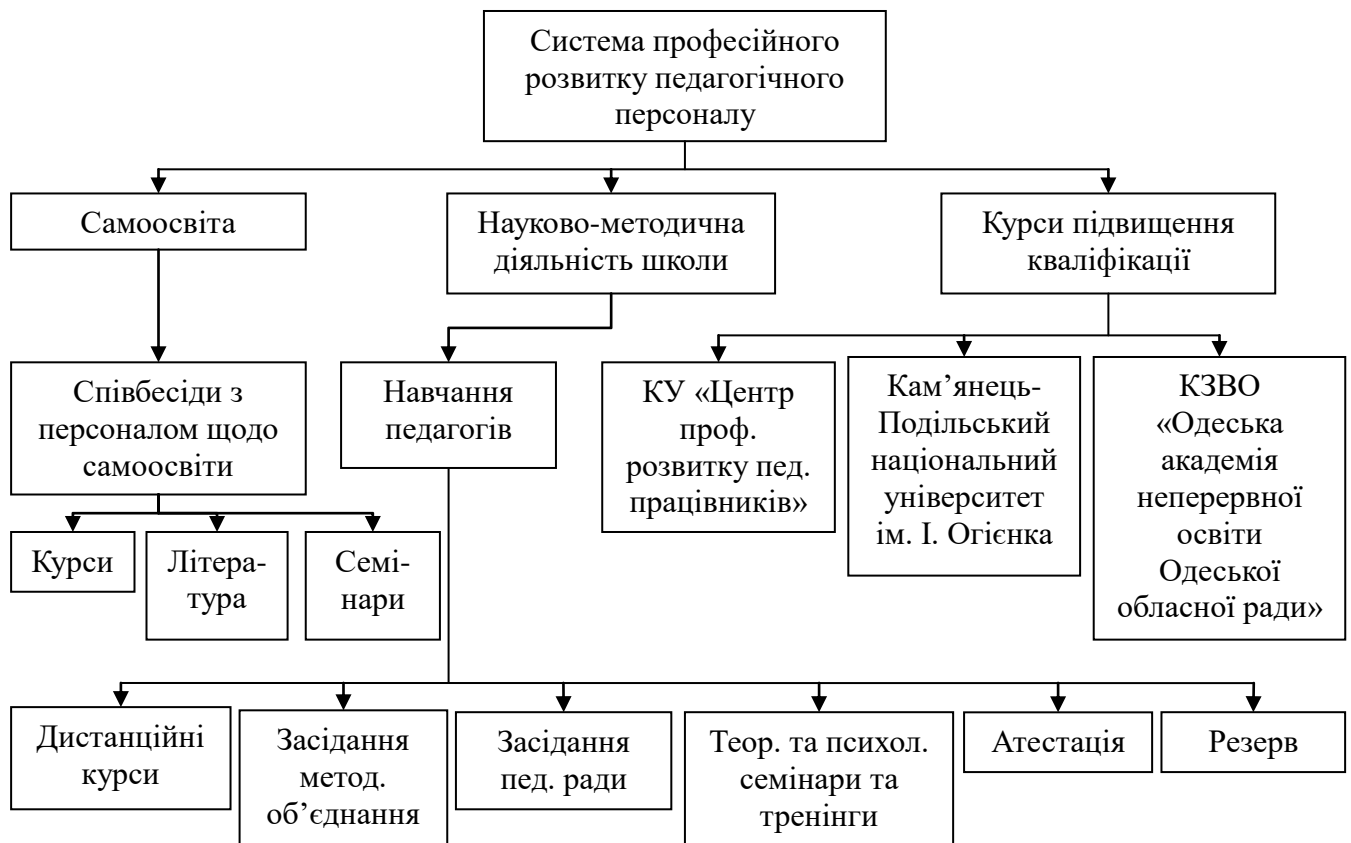


Рис. 2.4. Організаційна модель управління процесом професійного розвитку персоналу комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради»
(сформовано автором)

Організацією навчання, підготовки, перепідготовки та підвищенням кваліфікації займається відділ кадрів та заступники з навчальної роботи та виховної роботи (керівники підрозділів).

З метою формування плану навчання визначається потреба у навчанні, з подальшим поданням заяв, проте планування є короткостроковим.

Організаційна модель вміщує в собі елементи професійного розвитку персоналу комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради», такі як, самоосвіта, науково-методичну діяльність школи, курси підвищення кваліфікації, які далі підрозділяються на навчання, очні та дистанційні курси, теоретичні та психологічні семінари та тренінги, атестацію, резерв керівників тощо.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу Утконосівської спеціальної школи здійснюються у вищих навчальних закладах, що мають відповідну ліцензію, або на семінарах та тренінгах, де викладачами виступають спеціалісти або керівники, або на курсах підвищення кваліфікації з подальшим отриманням сертифікатів, або шляхом самоосвіти (систематичного самостійного навчання).

Вищі навчальні заклади по завершенню навчання також видає відповідний документ (свідоцтво, посвідчення, сертифікат, диплом тощо).

Копії документів та копії протоколів із результатами навчання зберігаються в особистих справах працівників у відділі кадрів.

Нижче наведено план навчання педагогічного персоналу Утконосівської спеціальної школи (табл. 2.7), який представлений пройденими персоналом комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» дистанційними курсами впродовж 2020-2023 рр.

По завершенню програм дистанційних курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів, їх учасники отримують відповідні документи – свідоцтва, сертифікати, дипломи тощо.

Таблиця 2.7

Дистанційні курси підвищення кваліфікації, пройдені педагогічним персоналом Утконосівської спеціальної школи за 2020-2023 рр.

Рік	Найменування курсу	К-ть академ. годин	К-ть працівників
1	2	3	4
2020	Практична логопедія	8	5
	Робота вчителів початкових класів з дітьми з особливими освітніми потребами	30	4
	Реалізація державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти в умовах НУШ	60	1
	Онлайн курс для вчителів початкової школи	60	4
	Навчаємося з радістю	20	7
	Як організувати ефективну логопедичну роботу в умовах дистанційного навчання	2	5
	Вчитель початкових класів Нової української школи	60	2
2021	Інструменти та методики змішаного навчання	30	8
	Гнучкі педагогічні технології в шкільній освіті	30	9
	Інформаційно-медійна грамотність педагога	30	4
2022	Медіаграмотність для освітян	60	15
	Наукова комунікація в цифрову епоху	90	1
	Організація безпечного середовища в закладах освіти	5	3
	Перша медична допомога в умовах війни	15	1
	Роз'яснення постанови, щодо організації навчання осіб з ООП	3,5	1
	Як складати висновок про комплексну психолого-педагогічну оцінку розвитку особи	3,5	1
	Формування освітнього середовища закладу освіти за допомогою інструментів інформаційно-комунікаційної автоматизованої системи «Єдина школа»	5	4
Основи психологічної грамотності керівника закладу освіти в системі НУШ	30	1	
2023	Про дистанційний та змішаний формати навчання, для педагогів та керівників шкіл	50	1
	Основи предметної нейрокорекції педагогічних працівників для соціальних педагогів та практичних психологів	30	1
	Освіта для всіх: різноманітність, інклюзія та фізичний розвиток	30	1
	Стратегії побудови освітнього процесу для дітей з розладами аутистичного спектру	4	3
	Бери й роби. Змішане та дистанційне навчання	20	1
	Психолого-педагогічний підхід у освітній діяльності дітей з особливими потребами	3	1
	Протидія та попередження булінгу в закладах освіти	80	21

Джерело: розроблено автором на базі [65]

На основі вищевказаної таблиці 2.7 про пройдені дистанційні курси персоналу Утконосівської спеціальної школи, можна створити діаграму, зображену на рис. 2.5.

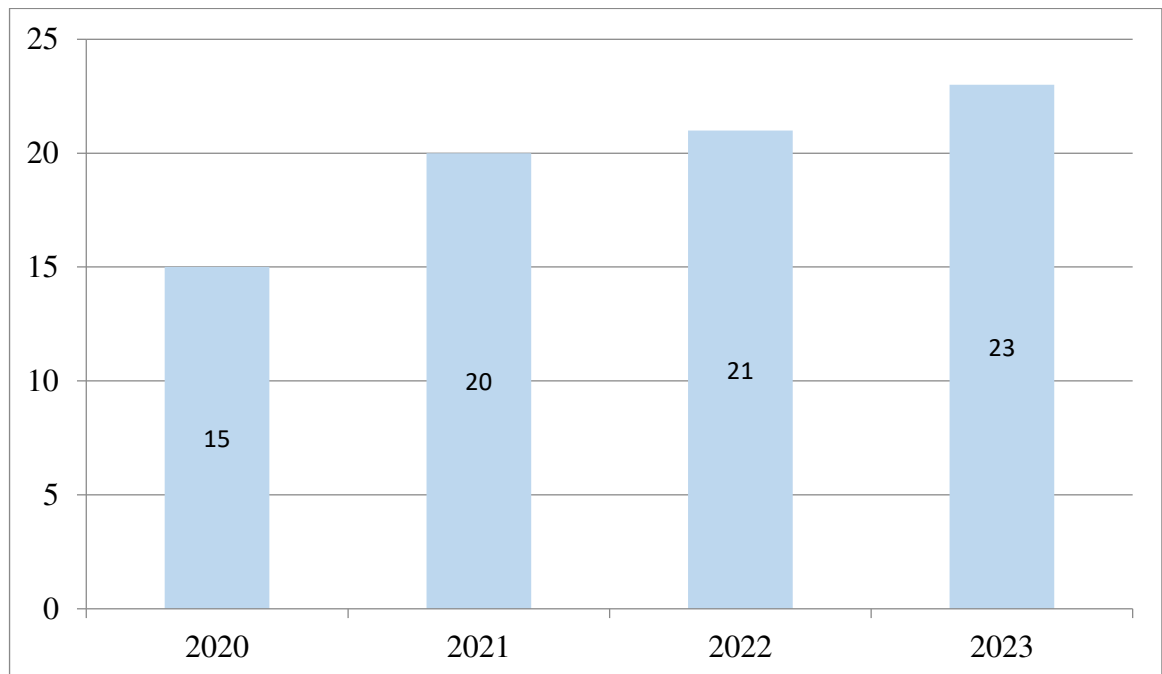


Рис. 2.5 – Кількість працівників Утконосівської спеціальної школи, що пройшли дистанційні курси за 2020-2023 рр.
(сформовано автором на основі[65])

За даними рис. 2.4, ми бачимо поступове зростання кількості працівників, що залучені до проходження дистанційних курсів: у 2020 році ця кількість становила 15 осіб, у 2021 – 20, 2022 – 21, 2023 – 23. Проте, незважаючи на зростаючу динаміку залученого персоналу, як і раніше, не весь колектив школи є учасниками процесу навчання.

Окрім дистанційних курсів, педагогічний персонал Утконосівської спеціальної школи проходить очні курси з подальшим отриманням відповідного документу про закінчення (проходження курсу) та підвищення кваліфікації.

«Навчання та виховання дітей з розладами аутистичного спектру» - один із очних курсів підвищення кваліфікації за напрямом «Вихователь спеціального закладу загальної середньої освіти для дітей з інтелектуальними

порушеннями». Програма підвищення кваліфікації була проведена на базі Кам'янець-Подільського національного університету імені Івані Огієнка у 2021 році. Офіційна тривалість програми склала 1 місяць – 30 годин, програму пройшли 13 педагогів Утконосівської спеціальної школи. По завершенню програми всі 13 педагогів успішно склали іспити, завдяки проходженню яким підтвердили свою обізнаність про тему навчання та виховання дітей з особливими освітніми потребами, та закріпили отримані впродовж курсу знання. Відповідно, учасники програми підвищення кваліфікації отримали такі знання та навички:

- вивчення психофізичних, вікових особливостей дітей з розладами аутистичного спектру;
- використання базових методик програм корекції розвитку дітей з аутизмом на практиці;
- використання технології корекції небажаної поведінки дітей-аутистів;
- застосування корекційних технологій прикладного аналізу поведінки в процесі навчання та виховання таких дітей;
- аналіз та оцінка ефективності застосованих психолого-педагогічних впливів;
- використання ефективних стратегій взаємодії з різними фахівцями та батьками дітей.

На основі проведених співбесід заступниками директора з навчальної та виховної роботи [66], та аналізу навчальної та виховної діяльності педагогів після опрацювання програми підвищення кваліфікації, підтверджено, що педагоги активно використовують отримані знання та навички на практиці: використовуються базові методики програми корекції розвитку дітей з аутизмом, реалізується індивідуальний підхід до кожної дитини з розладами такого спектру, активно впроваджується робота з різними фахівцями та спеціалістами школи для досягнення кращого результату, ведеться робота з батьками таких дітей.

«Створення ситуації успіху учням з інтелектуальними порушеннями в навчально-виховній діяльності» - ще одна програма підвищення кваліфікації, яку пройшли 8 педагогів, на базі Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, у 2020 році. Офіційна тривалість програми підвищення кваліфікації пед. працівників – 1 місяць, 30 годин.

Завдяки програмі, педагоги успішно склали фінальний іспит, та, відповідно, підтвердили освоєння ними таких знань та навичок, як:

- розвиток професійної компетентності шляхом поглиблення знань про особливості розвитку, навчання та виховання дітей з інтелектуальними порушеннями, використання новітніх технологій у роботі з цією категорією дітей;
- усвідомлення важливості врахування індивідуально-психологічних особливостей дітей з інтелектуальними порушеннями у навчальній, виховній та корекційно-розвитковій роботі;
- удосконалення уміння організовувати навчальний процес з урахуванням структури порушення дітей, актуального стану та потенційних можливостей;
- поглиблення знань та удосконалення вмінь щодо застосування емпіричних методів психолого-педагогічного вивчення дітей з інтелектуальними порушеннями.

Всі 8 вчителів успішно склали іспити та отримали відповідне свідоцтво про проходження програми.

Ще одна програма підвищення кваліфікації на базі вищезгаданого навчального закладу – «Психолого-педагогічне забезпечення корекції психофізичних порушень у дітей з особливими освітніми потребами» 2020 року. Тривалість програми – 1 місяць (30 годин). Програму підвищення кваліфікації пройшли 11 педагогів.

У результаті проходження програми підвищення кваліфікації всі 11 педагогів успішно склали іспити, та у результаті освоїли такі знання та навички:

- підвищення рівня професійної компетентності шляхом поглиблення знань про особливості розвитку, навчання та виховання дітей з особливими освітніми потребами;
- переосмислення необхідності врахування клініко-фізіологічних та індивідуально-психологічних особливостей дітей з особливими освітніми потребами;
- усвідомлення та осмислення сучасних інноваційних та комп'ютерних технологій для особистісно-орієнтованого розвитку, виховання та навчання;
- формування готовності до використання інноваційних технологій у роботі з дітьми з особливими освітніми потребами;
- удосконалення вмінь та навичок організації навчально-виховного та корекційно-розвиткового процесу з урахуванням психофізичних і вікових особливостей дітей, враховуючи їх інтелектуальний розвиток.

Ще одна програма підвищення кваліфікації – «Інноваційна спрямованість фахової діяльності сучасного практичного психолога закладу загальної середньої освіти» - була пройдена 1 педагогом, у 2021 році. Тривалість програми – 30 годин. За час навчання педагогічний працівник завдяки успішному проходженню фінального тесту, та освоєння програми, опрацював такі модулі, як методологічні засади креативності освітньо-розвивального простору, розвиток професійної суб'єктивності сучасного фахівця закладу освіти, інтерактивні освітні технології, інноваційність методик роботи тощо.

Окрім підвищення кваліфікації педагогічних працівників, подібні програми проводилися й для бухгалтерів Утконосівської спеціальної школи. Курс «Публічні закупівлі в Україні» на базі ТОВ «АГЕНСТВО КОНСАЛТ» пройшли 3 бухгалтерів школи, у 2021 році.

У 2022 році курсову перепідготовку пройшли соціальний педагог та практичний психолог школи у Центрі неперервної освіти Ізмаїльського державного гуманітарного університету. Також, у 2022 році курси підвищення

кваліфікації при комунальному закладі вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» пройшла бібліотекар Утконосівської спеціальної школи.

Окрім вищезазначених курсів, у 2023 комунальному закладі вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» також проводила курси щодо підготовки педагогічних працівників для роботи в умовах нової української школи, де брали участь директор, заступники директора з навчальної роботи та виховної роботи відповідно, та 5 вчителів.

Для підсумування вищезазначених даних, слід навести їх у схематичному вигляді (рис. 2.6).

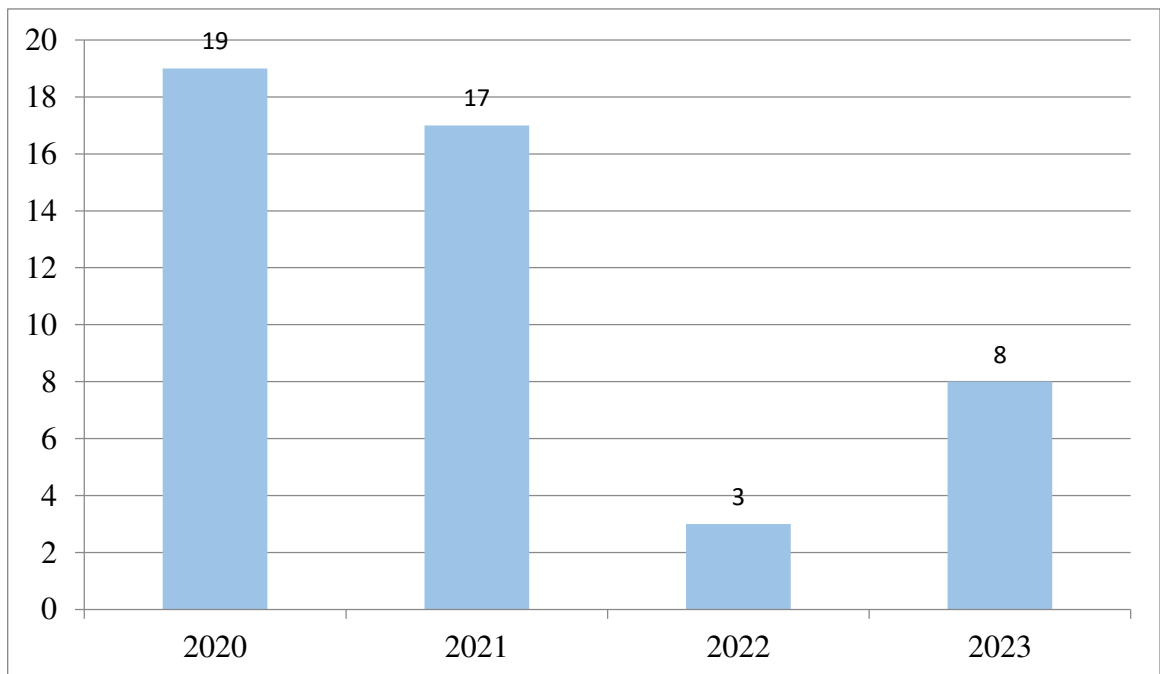


Рис. 2.6 – Очні курси пройдені працівниками Утконосівської спеціальної школи за 2020-2023 рр.
(сформовано автором на основі[65])

Згідно рис. 2.5, бачимо, що до очних курсів було залучено менше працівників, порівняно з дистанційними курсами (рис. 2.4). Відповідно, у 2020 році учасниками очних курсів були 19 працівників, у 2021 – 17, 2022 – 3, 2023 – 8 працівників.

Елементи професійного розвитку персоналу Утконосівської спеціальної школи пов'язані між собою та взаємозалежні. Відповідно до цього, план навчання складається кожен рік та неухильно виконується, атестація працівників проводиться кожні 5 років в обов'язковому порядку (згідно пункту 3.20 розділу III, за певних умов атестацію може бути перенесено [5]), працівник може бути атестований тільки за умови підвищення кваліфікації у заданий період або за умови наявності 150 академічних годин прослуханих курсів підвищення кваліфікації у поточному навчальному році.

Як вже було зазначено, атестація є невід'ємним елементом та одним з найважливіших аспектів професійного розвитку працівників Утконосівської спеціальної школи, й загалом. Атестація в Утконосівській школі проводиться згідно з Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників та планом заходів з її проведення.

Процедура атестації у вищезазначеній школі передбачає етапи, що наведено у табл. 2.8 [5].

Таблиця 2.8

Етапи процедури атестації Утконосівської спеціальної школи

Етапи	Терміни	Відповідальні
1	2	3
Складання плану атестації	До 18 вересня	Директор, заступники директора
Створення атестаційної комісії школи	До 20 вересня	Директор школи
Створення списку педагогів на атестацію	До 10 жовтня	Директор школи
Складання графіку проведення відкритих уроків та заходів	До 10 жовтня	Заступники директора
Вивчення діяльності педагогів	До 15 березня	Атестаційна комісія
Прийняття рішення про результати атестації	До 1 квітня	Атестаційна комісія

Джерело: розроблено автором на базі [5]

Перший етап атестації – складання плану – має на увазі створення плану атестації та подальше його коригування (за необхідності). На початковому етапі створюються та затверджуються відповідні накази та інші документи.

Другий етап – створення атестаційної комісії. Кількість членів комісії має бути не менше 5 осіб, з них – голова комісії, заступник голови, секретар та члени комісії. На цьому ж етапі відбувається узгодження складу комісії з профспілковим комітетом.

На третьому етапі створюється перелік педагогічних працівників, що підлягають атестації, із зазначенням строків проходження підвищення кваліфікації, що може проходити у наступній формі – навчання за освітньою програмою, стажування, участь у сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, майстер-класах тощо. Відбувається ознайомлення педагогічного колективу зі списком педагогічних працівників, що атестуються. Також, вчителі зі списку закріплюються за членами адміністрації школи для вивчення системи та узагальнення досвіду роботи.

Далі складається графік проведення відкритих уроків та позакласних заходів вчителями, що атестуються.

П'ятий етап – сама процедура атестації – відбувається вивчення діяльності педагогів. На цьому етапі відбувається:

- відвідування уроків та позакласних заходів;
- вивчення рівня навчальних досягнень учнів по предметам;
- виконання ними посадових обов'язків;
- участь у роботі методичних об'єднань та професіональних конкурсах або інших заходах, пов'язаних з навчально-виховною роботою, тощо.

Заключний, шостий етап – прийняття рішення про підсумки атестації. На цьому етапі, згідно пункту 3.13 розділу III, атестаційна комісія має право прийняти такі рішення [5]:

1. Педагогічний працівників відповідає займаній посаді;

2. Присвоїти педагогічному працівнику категорію «спеціаліст», «спеціаліст II категорії», «спеціаліст I категорії», «спеціаліст вищої категорії»;
3. Педагогічний працівник відповідає (не відповідає) раніше присвоєній кваліфікаційній категорії «спеціаліст», «спеціаліст II категорії», «спеціаліст I категорії», «спеціаліст вищої категорії»;
4. Присвоїти педагогічному працівнику педагогічне звання;
5. Клопотати перед атестаційною комісією II, III рівнів або комісією центрального органу виконавчої влади (в залежності від підпорядкування навчального закладу, в якому створена комісія I рівня) про присвоєння педагогічному працівнику кваліфікаційної категорії «спеціаліст вищої категорії» та/або педагогічного звання;
6. Про відповідність працівника раніше присвоєному педагогічному званню;
7. Педагогічний працівник відповідає займаній посаді за умови виконання ним заходів, визначених атестаційною комісією;
8. Педагогічний працівник не відповідає займаній посаді:

На цьому ж етапі відбувається оформлення характеристик педагогічних працівників, які мають містити оцінку виконання педагогічним працівником посадових обов'язків, відомості про його професійну підготовку, творчі та організаторські здібності, ініціативність, компетентність, організованість, морально-психологічні якості, дані про участь у роботі методичних об'єднань, інформацію про виконання рекомендації, що були представлені минулою атестаційною комісією.

За прийнятим рішенням атестаційної комісії оформлюється протокол засідання, підводяться підсумки, які пізніше слід довести до педагогічного колективу.

Всі вищеописані елементи процедури атестації педагогічних працівників Утконосівської спеціальної школи мають певний термін виконання. Всі ключові дати процедури атестації наведено на рис. 2.7.

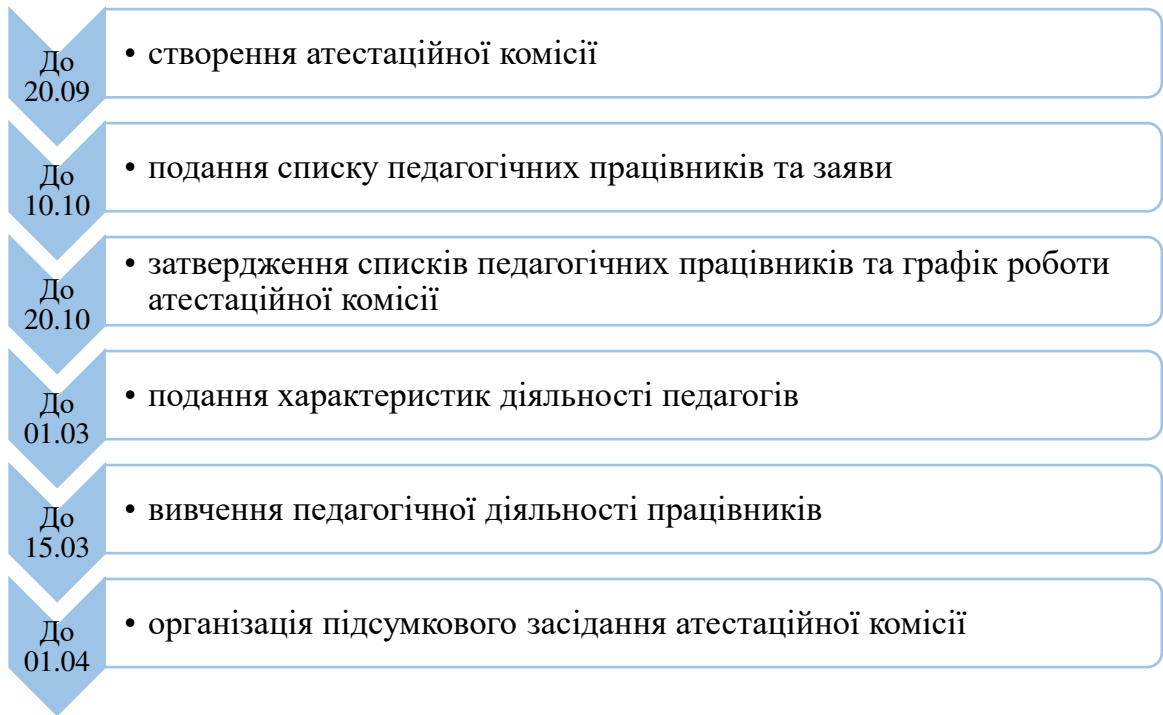


Рис. 2.7. Ключові дати атестаційного періоду
(сформовано автором на основі [5])

Нижче (табл. 2.9) наведено результати атестації педагогічних працівників Утконосівської спеціальної школи за 2020-2023 р.

Таблиця 2.9

Результати атестації педагогічних працівників комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» за 2020-2023 роки

Рік	2020-2021 н. р.	2021-2022 н. р.	2022-2023 н. р.
1	2	3	4
Відповідає займаній посаді, присвоєно кваліфікаційну категорію	2	0	1
Відповідає займаній посаді та раніше присвоєній кваліфікаційній категорії	5	4	4
Не відповідає займаній посаді/ кваліфікаційній категорії	0	0	0
Атестацію перенесено	0	0	1

Джерело: розроблено автором на базі [63, 67]

За даними таблиці 2.8, за останні 3 роки не було виявлено педагогічних працівників, що не відповідають займаній посаді та/або кваліфікаційній категорії, що демонструє високий рівень професійного розвитку педагогів.

На даний момент, враховуючи результати останньої проведеної атестації (за 2022-2023 н. р.), у комунальному закладі «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» такий розподіл педагогів за кваліфікаційною категорією (рис. 2.8).

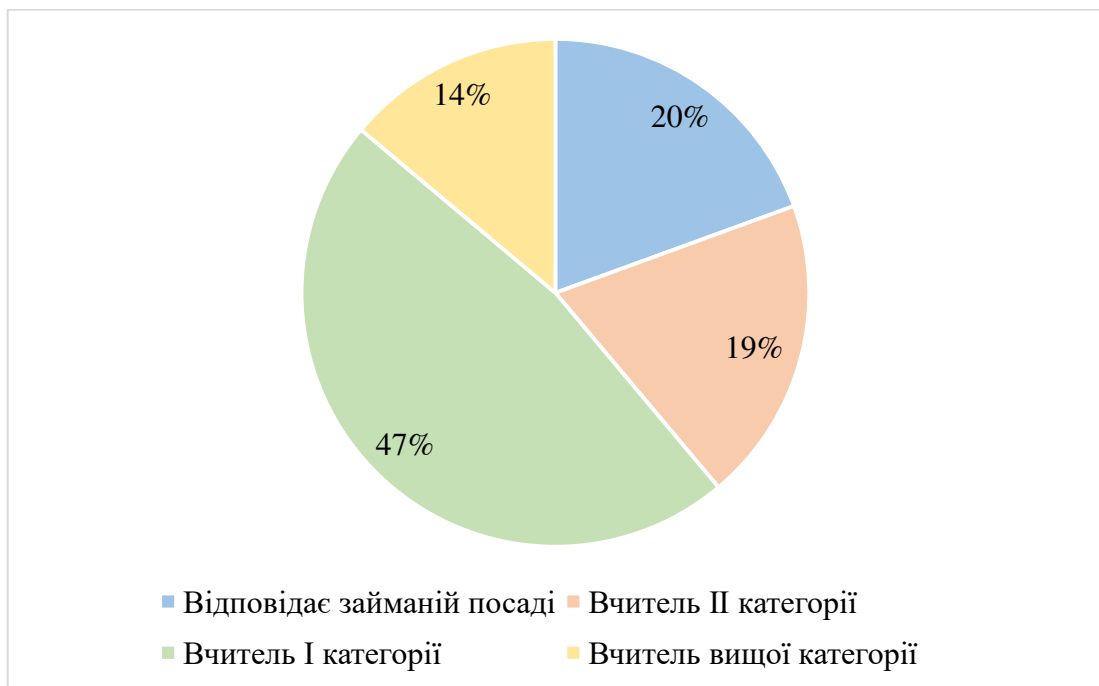


Рис. 2.8. Результати атестації педагогічних працівників 2022-2023 н. р. в Утконосівській спеціальній школі (сформовано автором на основі [63, 65, 67])

Відповідно до рис. 2.8 у спеціальній школі вчителів, що відповідають займаній посаді (спеціалістів без категорії) – 7, спеціалістів II категорії – 7, I категорії – 17, вищої кваліфікаційної категорії – 5.

Окрім цього, 2 педагогічних працівників школи мають педагогічне звання «Старший вчитель».

Відповідно до кваліфікаційної категорії директор школи встановлює педагогічному працівнику певний тарифний розряд, за яким розраховується ставка.

Ще одним елементом моделі професійного розвитку педагогів Утконосівської школи є самоосвіта. В даному випадку самоосвіта включає наступні методи навчання [66]:

- література (методична, наукова, публіцистична тощо);
- платні курси;
- семінари та конференції;
- майстер-класи;
- заходи з обміну досвідом;
- курси підвищення кваліфікації.

Іншими словами, це ті ж методи розвитку особистісних та професійних компетентностей, але в даному випадку спонукальними мотивами є бажання самого працівника.

З метою підвищення ефективності самоосвіти педагогів, адміністрацією школи систематично проводяться співбесіди з приводу самоосвіти. Під час подібних дискусій адміністрація спеціальної школи торкається таких тем як, розуміння важливості власного розвитку та саморозвитку у процесі самоосвіти, здатність до самопізнання та самоаналізу, розвиток здатності до рефлексії, важливість творчого підходу у викладанні, важливість встановлення взаємозв'язку особистісного та професійного розвитку.

На основі проведених співбесід, можна виділити найбільш поширені напрями самоосвіти педагогічного персоналу Утконосівської школи [66]:

- підвищення рівня спеціальних знань та вмінь по теорії та практиці предмету, що викладається;
- дослідження інноваційного педагогічного досвіду;
- поглиблення знань щодо особливостей навчання та виховання дітей з інтелектуальними порушеннями;
- удосконалення уміння організації навчального процесу з врахуванням індивідуальних порушень дітей;

- підвищення якості знань та викладання, враховуючи психофізичні особливості дітей з особливими освітніми потребами.

Ще одним елементом професійного розвитку педагогічних працівників є методична робота, а саме – систематичні заходи, що проводяться методичними об'єднаннями для безперервного розвитку працівників, пошуку та оновлення форм та змісту роботи з підвищення ефективності та якості навчального процесу в Утконосівській спеціальній школі.

Метод. об'єднання розподілені за напрямами викладання на певні групи – вчителі-предметники, вчителі-керівники початкових класів, вчителі-керівники старших класів тощо. Засідання методичних об'єднань проводяться 5-6 разів на рік, а пед. ради систематично по декілька разів на місяць.

Працівники Утконосівської спеціальної школи є неодноразовими учасниками різноманітних теоретичних та психологічних семінарів. Серед них: семінар «Організаційні питання щодо підготовки педагогічних працівників для роботи в умовах нової української школи» при комунальному закладі вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради», семінар вчителів початкової школи у м. Ізмаїл та багато інших.

Також в Утконосівській спеціальній наявна система кадрового резерву керівників.

Дана система передбачає висунення групи працівників, які володіють потенціалом для керівних посад.

Процедура резерву керівників передбачає аналіз поточної та перспективної потреби у кадрах на керівні посади, оцінку досвіду, рівня проф. компетенцій керівників, що входять до склад групи складання індивідуальних графіків підвищень/переміщень працівників, та підготовку кандидатів на заміщення.

2.3. Проблеми управління професійним розвитком персоналу та шляхи їх вирішення

Побудова ефективної системи управління професійним розвитком персоналу потребує попередньої оцінки моделі управління професійним розвитком, рівня компетентності персоналу, вивчення та оцінки особистісних та соціальних потреб у навчанні, підвищенні цих компетентностей тощо.

У зв'язку з цим доречно виділити переваги та недоліки вищенаведеної організаційної моделі, що містить елементи професійного розвитку персоналу Утконосівської спеціальної школи (рис. 2.4), з метою подальшого вдосконалення наявної системи.

До переваг системи професійного розвитку персоналу Утконосівської спеціальної школи можна віднести:

- запровадження та активне використання дистанційних форм професійного навчання;
- вчасна чергова атестація, чітко сформульовані вимоги, правила та процедура складання атестації;
- участь у семінарах та тренінгах на базі Утконосівської спеціальної школи та інших закладів освіти;
- контроль за якістю самоосвіти за допомогою постійних співбесід, що дозволяють визначати та контролювати поточний стан та рівень самоосвіти кожного із працівників;
- активне впровадження новітніх форм та технологій викладання у практику спеціальної школи;
- наявність кадрового резерву керівників.

У той же час, в даній системі управління професійним розвитком персоналу Утконосівської спеціальної школи є й певні недоліки, які наведено у табл. 2.10 у формі переліку проблем та відповідних рекомендацій щодо їх усунення.

Таблиця 2.10

Проблеми професійного розвитку персоналу Утконосівської спеціальної школи та рекомендації щодо їх усунення

Проблема	Рекомендації для усунення проблеми
1	2
Відсутність матеріальних/нематеріальних стимулів	Розробка механізму визнання та винагороди педагогів, як приклад, через систему кар'єри або через надання можливості для розвитку, творчості та лідерства
Відсутність системи планування кар'єри	Створення системи планування кар'єри
Низький інтерес до участі у районних/обласних проєктах, семінарах, конкурсах	Підвищення обізнаності щодо можливості участі у програмах, проєктах, семінарах, конкурсах серед спеціальних шкіл району/області
Прискорений розвиток освітніх технологій у навчальному закладі	Забезпечення працівників досвідом в області сучасних технологій, які вони могли б використовувати у підготовці матеріалу, викладанні та власному розвитку
Лише половина працівників брали участь у безперервному професійному навчанні за останні 12 місяців	Всі працівники повинні мати можливість та в обов'язковому порядку брати участь у необхідних заходах безперервного професійного навчання
Відсутність довгострокового плану професійного розвитку персоналу	Розробка стратегічного плану, який вміщує систему організації професійного розвитку
Відсутність заключного етапу професійного розвитку працівників	Створення необхідної системи для узагальнення та зворотного зв'язку з працівниками
Відсутність кадрового резерву	Створення системи кадрового резерву працівників

Джерело: розроблено автором

Проблема відсутності додаткових матеріальних та нематеріальних стимулів особливо гостро постає через низький рівень заробітної плати працівників, який у нинішній час ще й зазнає змін через простої та відміну певних доплат. Але у той же час не слід нехтувати надбавками за наявність кваліфікаційної категорії, що безперечно, теж є мотивацією до розвитку професійних компетентностей.

Система ліцензування закладів освіти, вимоги до навчання та формальної кваліфікації педагогів, зв'язок між просуванням по службі та заробітною платою, низька вартість навчання – все це сприяє заохоченню працівників до професійного розвитку.

Мотив самостійності, реалізації себе у педагогічній діяльності, безперечно, є ще одним прикладом нематеріальної мотивації. Сюди можна віднести проведення відкритих уроків, створення власних семінарів, тренінгів, майстер-класів, які б виявили лідерські якості працівника, надали можливість творчого розвитку особистості.

Залучення до процесу управління – приклад самостійності працівника, який би продемонстрував лідерські та управлінські якості особистості, готовність до просування, кар'єрного зростання.

Окрім цього, дуже актуальним було б відкриття класів-груп дітей дошкільного віку з розумовими вадами, або навіть проведення індивідуальних занять з ними, що дало б змогу досягти кращих результатів. У даному випадку теж присутній елемент реалізації себе як педагога, розуміння своєї значущості, та безперечно, це стало б підґрунтям для кращого розуміння ситуації з набором до першого класу та надало б можливість створення попереднього плану роботи з майбутніми вихованцями спеціальної школи.

Більш того, такі групи або індивідуальні заняття могли б проводитися під час літніх канікул, що дало б змогу педагогам отримати додатковий матеріальний стимул. За можливості та бажанням батьків, подібні заняття з логопедом, дефектологом, олігофренопедагогом або психологом могли б

проводитися й на платній основі, відтак як Положенням спеціальної школи така діяльність не заборонена.

Наступний стимул, який можна віднести як до матеріального, так і до нематеріального – мотив особистого розвитку та набуття нових навичок, що включає направлення на престижні курси, стажування, та додаткова оплата другої вищої освіти (перепідготовки).

Мотив самоствердження та досягнення соціального успіху припускає направлення на різноманітні конференції районного/обласного рівнів, вибір педагога як представника школи на значущих заходах, отримання права на проведення семінарів, засідань, входження до складу різних органів та служб, що займаються вирішенням важливих питань. Не зайвим би було запровадження шкільного конкурсу, як, наприклад, «Педагог року».

Планування кар'єри є невід'ємним елементом професійного розвитку, як вже зазначалося вище, яким не слід нехтувати. Проте в досліджуваній школі цьому не приділяється достатньо уваги.

Планування кар'єри насправді здатне вирішувати велику кількість проблем: у працівника з'являється бажання досягти більш високого професійного рівня, досягти матеріального благополуччя, створити власний імідж та чудову репутацію, бо саме від цього залежатиме його просування по кар'єрних сходах.

У зв'язку з цим виникає необхідність створення системи планування кар'єри персоналу, яка була б максимально прозорою, що дозволило би працівникам так би мовити, власноруч спостерігати за своїми результатами та розуміти, на якому рівні професійного розвитку, на якій сходинці кар'єрного просування вони знаходяться.

Низький інтерес до участі у районних/обласних проєктах, семінарах, конкурсах викликаний, скоріш за все відсутністю обізнаності щодо проведення подібного роду заходів. Тому виникає необхідність, по-перше, створення дошки оголошень, або, як приклад, постійної рубрики на шкільному сайті, де б

публікувалися оголошення щодо проведення семінарів, тренінгів, конкурсів тощо. Працівник би відчув свій авторитет та важливість своєї праці, якщо був би обраний представником школи на престижному заході.

Як вже зазначалося, педагогічні працівники постійно підвищують свою кваліфікацію, набувають різноманітних знань та навичок, й знання цифрових технологій не виключення. Проте їх недостатньо. По-перше, всі класи оснащені відповідним обладнанням, є доступ до Інтернету, відповідно – педагоги мають змогу не тільки проводити заняття, використовуючи провідні технології, а й готувати матеріал уроку та проводити позакласні заняття/заходи, з їх використанням. Крім того, цього року Утконосівська спеціальна школа перейшла на електронні журнали. Тому виникає необхідність забезпечення працівників досвідом в області сучасних технологій, які вони могли б використовувати у підготовці матеріалу, викладанні та власному розвитку, особливо цей пункт стосується категорії працівників старшого віку.

Щодо безперервного навчання, та кількості працівників, які були залучені (лише половина), можна стверджувати, що це більше є недоліком, аніж перевагою. До навчання та розвитку професійних компетентностей мають бути залучені всі працівники. Це ще раз підтверджує важливість наявності системи планування кар'єри, яка дозволила б більш детально контролювати професійний рівень кожного зі співробітників. Окрім цього, на мою думку, слід запровадити певну «систему», яка містила б певний «перелік» або «норми» кількості курсів підвищення кваліфікації, програм, тренінгів, семінарів, у яких працівник мав би взяти участь у поточному році.

Наступна проблема – відсутність довгострокового плану професійного розвитку працівників. У зв'язку з цим виникає потреба у середньостроковому (2-5 років) та довгостроковому (5 і більше) плануванні професійного розвитку персоналу, метою якого є своєчасне навчання, підвищення кваліфікації, підготовка та перепідготовка працівників у більш довгостроковій перспективі. Завдяки цьому професійний розвиток набуває ознак системності – систематична

оцінка, аналіз рівня професійної підготовки та розвитку, компетентності працівників, а отже – миттєве реагування на певні невідповідності або відхилення. План встановлює терміни та визначає ресурси, людей, відповідальних за виконання. Директор та заступники несуть відповідальність за планування, організацію та реалізацію створеного плану.

Дотримуючись й надалі принципу системності – виникає потреба створення методики планування системного розвитку школи (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рекомендований перелік задач з планування системного розвитку працівників Утконосівської спеціальної школи

Функції управління	Професійні задачі
1	2
Планування системного професійного розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка стану професійних компетентностей колективу; – аналіз та оцінка мотиваційного середовища; – вибір напряму розвитку; – постановка цілей реалізації програми підвищення компетентностей працівників у контексті стратегії спеціальної школи; – оцінка та вибір задач для досягнення поставлених цілей; – розробка стратегічного плану; – розробка планів реалізації задач підвищення професійної компетентності.
Організація системного професійного розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – створення органів управління системним професійним розвитком персоналу; – розподіл функцій управління системним професійним розвитком; – організація роботи органів управління системного професійного розвитку.

Джерело: розроблено автором

Також виникає необхідність створення додаткової ланки – узагальнюючої. Її сенс полягатиме у аналізі всіх вищеописаних процесів та елементів, визначення їх ефективності, міри виконання, дотримання термінів, фіксує всі відхилення та невідповідності. На цьому етапі працівники мають повне розуміння свого становища та рівня свого професійного розвитку, відбувається діалог між адміністрацією та персоналом, підводяться підсумки виконаної роботи тощо.

Як вже було згадано раніше, у спеціальній школі наявна система кадрового резерву на висунення лише керівних посад. У зв'язку з цим виникає необхідність вдосконалення даної системи, а саме – створення резерву основного складу працівників. У даному випадку такий кадровий резерв відповідав би за планомірне заповнення місць за рахунок внутрішніх переміщень, формування стабільного складу, розвиток здібностей до підтримки та накопичення людського капіталу, та, відповідно, виділення потенційних управлінців, які надалі б направлялися до складу резерву керівників.

У той же час, неможливо не вказати на проблему незбалансованості складу працівників, а точніше – чисельності персоналу Утконосівської спеціальної школи. Попередньо проаналізувавши організаційну структуру, чисельність працівників та вихованців навчального закладу, та зробивши відповідні розрахунки, можна дійти висновку, що оптимальним рішенням для вирішення низки проблем, таких як нестача коштів, недостатнє фінансування, велика кількість працівників, що знаходяться на простой, тощо, є скорочення штатної чисельності працівників спеціальної школи.

У результаті, слід навести наступні рекомендації, щодо того, яким чином скорочувати штат працівників:

1. Зменшити кількість адміністративних посад;
2. Об'єднати дві посади – заступник директора з навчальної роботи та заступник директора з виховної роботи в одну – заступника директора з

навчально-виховної роботи, або розподілити заступникам години викладання, за що вони отримуватимуть додаткові доплати;

3. Скоротити чисельність обслуговуючого персоналу, а саме:

- скоротити кількість технічного персоналу;
- об'єднати кадровий та бухгалтерський підрозділи в один відділ;

Таким чином, можна буде досягти наступних результатів:

- оптимізація чисельності працівників;
- вирішення проблеми нестачі коштів та недостатнього фінансування спеціальної школи;
- налагодження зв'язків між підрозділами та їх працівниками, тощо.

Проаналізувавши всі позитивні та негативні сторони системи професійного розвитку школи, надавши рекомендації щодо усунення виявлених проблем, слід видозмінити вищевказану організаційну модель професійного розвитку персоналу (рис. 2.9).



Рис. 2.9 – Вдосконалена організаційна модель управління процесом професійного розвитку персоналу Утконосівської спеціальної школи (сформовано автором)

Не дивлячись на те, що було додано чимало нових елементів професійного розвитку працівників, організаційна модель дійсно є ефективною та мала відповідні, хороші результати. В цьому можна переконатися, продивившись попередній аналіз динаміки персоналу, низької плинності кадрів, достатньо високого кваліфікаційного рівня педагогічного персоналу та, беззаперечно, високих результатів професійної діяльності, які наглядно можна побачити завдяки успіхам вихованців Утконосівської спеціальної школи.

У другому розділі роботи описано характеристику Утконосівської спеціальної школи: чисельність персоналу, організаційну структуру, динаміку чисельності, загальний фонд оплати праці, середню розрахункову заробітну плату школи, та її порівняння по області та по Україні, тощо.

Виконано аналіз системи управління професійним розвитком персоналу школи, продемонстровано організаційну модель управління процесом професійного розвитку працівників Утконосівської спеціальної школи, детально описано кожен елемент.

На основі поданої моделі, виділено переваги та недоліки моделі та, відповідно, рекомендації щодо усунення наведених проблем. Описано вдосконалення системи управління професійним розвитком персоналу школи.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження теоретичних проблем та діючої практики професійного розвитку персоналу комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради», можна зробити наступні висновки і внести відповідні пропозиції.

Професійний розвиток персоналу – це безперервний процес, який складається з професійної освіти, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри; професійний розвиток має на увазі різноманітні зміни, як матеріальні, так і духовні, а також їх подальше удосконалення.

Головна ціль професійного розвитку персоналу – досягнення такого рівня кваліфікації кожного співробітника, який би дозволив якісно та своєчасно виконувати необхідні, покладені на спеціалістів, функції та задачі.

Елементами системи професійного розвитку персоналу є:

- навчання персоналу;
- оцінка персоналу;
- підбір та відбір;
- робота з кадровим резервом;
- прогнозування та планування потреби в кадрах;
- кар'єра та професійне зростання.

Система професійного розвитку персоналу на даний момент повинна носити безперервний характер і проводитися впродовж усієї трудової діяльності.

Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, навчання та розвиток у комунальному закладі «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» здійснюється у різних формах для працівників та керівників. Система професійного розвитку персоналу Утконосівської школи містить

наступні елементи: навчання, самоосвіта, підвищення кваліфікації, підготовка та перепідготовка працівників, атестація тощо.

Відповідно до аналізу організаційної моделі управління процесом професійного розвитку персоналу Утконосівської спеціальної школи, та вияву недоліків моделі, було внесено такі зміни: розробка механізму матеріального та нематеріального стимулювання працівників, створення системи планування кар'єри, підвищення обізнаності щодо участі у програмах, проектах, семінарах, тренінгах тощо серед спеціальних шкіл району/міста, забезпечення персоналу школи досвідом в області сучасних технологій, забезпечення безперервного розвитку та навчання всіх працівників на протязі всієї трудової діяльності, створення необхідної системи узагальнення та аналізу результатів професійного розвитку персоналу школи.

Також важливо підкреслити, що при розгляді такої важливої проблеми, як професійний розвиток персоналу, особливу увагу необхідно звернути на те, що ефективне навчання всіх категорій працівників неможливе без дієвої підтримки вищого керівництва, підготовка та проведення навчання персоналу вимагає якомога більш повного обліку організаційних умов, здатних вплинути на його результати та визначення шляхів підвищення віддачі від навчання, висока віддача від професійного розвитку та навчання працівників можлива лише в тому випадку, якщо школа триматиме під постійним контролем питання, пов'язані з ефективністю професійного розвитку та навчання своїх співробітників. За умови врахування та розуміння значущості вищеописаних факторів, вони сприятимуть підвищенню ефективності системи розвитку та навчання персоналу організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс законів про працю України: Затверджений Законом № 322-VIII від 10.12.1971, ВВР, додаток до № 50, ст. 375, зі змінами.
2. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI: станом на 27 груд. 2019 р.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 23.12.2015 р. № 1109 «Про затвердження переліку кваліфікаційних категорій і педагогічних звань педагогічних працівників».
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.12.2022 р. № 1411 «Про зупинення дії постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 822».
5. Типове положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене наказом МОН від 06.10.2010 р. № 930.
6. Лист Міністерства освіти і науки України від 13.12.2022 № 1/15264-22 «Про обсяги освітньої субвенції на 2023 рік».
7. Міністерство освіти і науки України: середня розрахункова заробітна плата працівників освіти
8. Агавердієва Х. Ф. Професійний розвиток персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 18-19 бер. 2019 р. Харків, 2019. С. 160-162.
9. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Логістика. 2016. № 846. С. 11–15.
10. Баб'як Г. П., Бенцал Ю.М. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. Випуск 19. Тернопіль: Економічна думка, 2014. С. 130-133.

11. Безус А. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : АМУ, 2015. С. 268.
12. Бідняк М. Н. Теорія і практика сучасного управління. Вісник Національного транспортного університету. Серія "Економічні науки". 2015. № 3 (33). С. 33–38.
13. Бондар Н. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2006. С. 350.
14. Борецька Н. П., Лучна Н. С. Сутність розвитку персоналу. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 26 березня 2020 р. Київ: КНУТД, 2020. С. 108-110.
15. Бреус С. В., Кириленко І. В. Управління персоналом підприємства. Київ: КНУТД, 2018. С. 82-85.
16. Бугас В., Бугас В., Кочірко М. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2021. № 8. С. 48–54.
17. Бурцева Ю. Професійний розвиток педагога в системі безперервної освіти: міжнародний досвід. Проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога в контексті концепції «Освіта впродовж життя». Краматорськ, 2020. С. 10-14.
18. Бюллер О. О., Чиназірова С. К. Професійний розвиток персоналу – ключ до успіху організації. Щоквартальний рецензований, реферований науковий журнал «Вісник». № 3 (285). 2021. С. 55-62.
19. Вапнярчук Н. М. Підвищення кваліфікації – найбільш ефективна форма професійного навчання працівників. Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. Суми: СумДУ, 2020. С. 205-208.

- 20.Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. Право та інновації. 2020. С. 63–69.
- 21.Володько А. В. Удосконалення управління персоналом в організації. Київ: КНУТД, 2021. С. 65.
- 22.Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління персоналом. Економіка та суспільство. 2022. С. 35-37.
- 23.Гороховатський В. О., Ільїн В. Особливості процесу управління навчанням у системах підвищення кваліфікації персоналу. V Міжнародна науково-практична конференція «Trends in science and practice of today», 19-22 жовтня 2021р., Анкара, Туреччина. С. 445-448.
- 24.Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. С. 252.
- 25.Гугул О. Я. Сучасний стан розвитку персоналу на українських підприємствах. Економіка та управління підприємствами. Вип. 35. 2018. С. 57-62.
- 26.Гуцуляк Н. Сучасні технології управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. № 3. С. 111–118.
- 27.Дем'янова В. В., Побережна Н. М. Мотиваційні фактори впливу на персонал. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. С. 144.
- 28.Дмитренко Г. А., Головач Н. В. Можливості підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки з опорою на людські ресурси. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2020. С. 24–31.
- 29.Дудко С. В. Мотиваційні основи управління професійним розвитком персоналу. Financial-economic and innovative support of entrepreneurship

- development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business. 2017. С. 57-58.
30. Дудко С. В. Мотивація професійного розвитку персоналу в умовах конкурентного середовища. Підприємництво і маркетинг у ХХІ столітті: Міжнародна науково-практична конференція, економічний науковопрактичний форум, 23-25 вересня 2016 р. Хмельницький: ХНУ, 2016. С. 93-96.
31. Дудко С. В. Нова мотиваційна роль служби персоналу підприємства в контексті вимог європейських ринків праці. Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 14-16 листопада 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. С. 152-155.
32. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізми мотивації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6. С. 57–65.
33. Єлецьких С. Я. Комплексне оцінювання фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення. Економіка країни і регіонів в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення. 2023. С. 28-31.
34. Єрмак Ю. І. Професійний розвиток викладачів в умовах неперервної педагогічної освіти. Наукові записки кафедри педагогіки. 2018. Вип. 43. С. 130–138.
35. Жиленко А. Ю. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. Молодий вчений. № 11(63). 2018. С. 418-421.
36. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. № 2 (61). С. 23–28.

- 37.Зленко А. М. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. Економічний вісник університету. 2015. Вип. № 24/1. С. 34-38.
- 38.Зобкова А. С., Гончаренко І. М. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства. Київ: КНУТД, 2016. С. 100-101.
- 39.Кара Н. І. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. The actual problems of regional economy development. 2018. Т. 1, № 14. С. 23–35.
- 40.Карташова Л., Кириченко М., Сорочан Т., Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації. Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine. 2020. Т. 2, № 1. С. 1-10.
- 41.Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. Вісник Університету банківської справи. 2019. № 2-3(35-36). С. 145–150.
- 42.Кортенко Л. В. Управління професійним розвитком персоналу як фактор його успішного функціонування. 2021. С. 1-5.
- 43.Кучинський В. А. Оцінка персоналу сучасної організації. Харків: НТУ «ХП», 2017. С. 113-115.
- 44.Лучик С. Д. Проблеми мотивації молоді до професійного розвитку в умовах кризи. Вісник ЧТЕІ. Економічні науки. 2017. № IV(68). С. 35-45.
- 45.Лучик С. Д. Професійне самовизначення і професійний розвиток молоді. Вісник ЧТЕІ. Економічні науки. 2017. № III(67). С. 16-26.
- 46.Микитюк М. М. Персонал організації та методи його планування. XVI Міжнародна конференція «Політ. Сучасні проблеми науки». Київ: НАУ, 2016. С. 128.
- 47.Павленко Н. Шляхи підвищення навчальної гнучкості персоналу. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2021. С. 105-110.
- 48.Папротна Г. Професійний розвиток учителя. Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences. 2018. № 4(95). С. 152–159.

- 49.Партика І. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. Науковий погляд: економіка та управління. №2 (68). 2020. С. 154-158.
- 50.Пашченко О., Куліш Н. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 103-104.
- 51.Перетятко Л. А. Світовий досвід ефективного управління персоналом. II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна парадигма публічного управління». Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. С. 493-499.
- 52.Романенко А., Левченко А. О. Проблеми професійного розвитку персоналу на підприємстві. Кропивницький: ЦНТУ, 2016. С. 64-65.
- 53.Савченко В. Удосконалення стимулювання професійного навчання персоналу. Professional Pedagogics. 2021. Т. 2, № 21. С. 83–91.
- 54.Самарханов С. Професійний розвиток педагога як запорука успішної діяльності викладача. Інноваційна професійна освіта. 2022. Т. 4, № 5. С. 74–76.
- 55.Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК. 2019. № 6 (296). С. 64–72.
- 56.Ситник О. Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. Кропивницький: ЦНТУ, 2017. С. 76-80.
- 57.Седікова І. О., Козак К. Б., Курганова А. В. Концептуальні аспекти навчання персоналу в умовах невизначеності. Food Industry Economics. 2022. Т. 14, № 4. С. 38.
- 58.Семикіна М. В., Дудко С. В., Гуменюк О. С. Мотиваційний механізм професійного розвитку працівників в контексті підвищення якості трудового життя. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки. 2021. №1. С. 35-48.

- 59.Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. Економічний форум. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121.
- 60.Трут О. Атестаційне оцінювання персоналу в процесі управління результативністю організації. Збірник наукових праць. 2020. С. 27-28.
- 61.Фроленкова Н. А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій. Bulletin National University of Water and Environmental Engineering. 2020. Т. 1, № 89. С. 210.
- 62.Яремко І., Баряхтар М. Проблеми і передумови розвитку персоналу в системі стратегічного управління організацією. 2022. № 7(14). Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби. 2022. № 7(14). 2022. С. 48-64.
- 63.Атестаційні листи комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» 2020-2023 рр.
- 64.Звіти з праці комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» 2020-2023 рр.
- 65.Особові справи працівників комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради».
66. Протоколи педагогічної ради комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради».
- 67.Рішення атестаційної комісії комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради» 2020-2023 рр.
- 68.Статут комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради».
- 69.Штатний розпис комунального закладу «Утконосівська спеціальна школа Одеської обласної ради»

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура комунального закладу «Утконосівська
спеціальна школа Одеської обласної ради»

