

---

## ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

---

УДК 37.014:069.62

DOI 10.31654/2663-4902-2023-PP-3-110-118

### **Самойленко О. В.**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту  
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя  
sov-15@ukr.net  
orcid.org/0000-0002-2622-3064

### **Демченко Н. М.**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки,  
початкової освіти, психології та менеджменту  
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя  
nata.demchenko2020@gmail.com  
orcid.org/0000-0003-1382-0756

### **Філоненко О. С.**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки,  
початкової освіти, психології та менеджменту  
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя  
helen-1970@ukr.net  
orcid.org/0000-0002-1036-2158

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

*Стаття присвячена складній і значущій проблемі формування ефективної кадрової політики в закладі освіти. Акцентовано увагу на тому, що одним із інструментів вдосконалення та стратегічного розвитку закладу освіти є кадрова політика. Розглянуто й узагальнено деякі теоретичні підходи щодо визначення поняття «кадрова політика» та «кадрова політика закладу освіти». Визначено економічну сутність поняття «кадрова політика» як комплекс заходів, принципів і методів із формування, збереження, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, що спрямовані на створення оптимальних умов для праці, її мотивації та стимулювання. Проведено аналіз сутності поняття «кадрова політика закладу освіти» в контексті її впливу на розвиток закладу освіти. Зроблено висновок про те, що єдиного тлумачення немає і думки науковців зводяться до заміни сутності кадрової політики засобами її реалізації – принципами, методами, нормами, формами, напрямками, заходами тощо. Доведено, що на сьогоднішній день реалізація системи кадрової політики не повністю сформована і продовжує вдосконалюватися і оновлюватися. Досліджено особливості формування кадрової політики у закладах освіти. Визначено ключові напрями кадрової політики закладу освіти (наставництво, мотивація та стимулювання персоналу, розвиток корпоративної культури, забезпечення комфортних умов праці) та схарактеризовано відповідні стилі управління персоналом. Запропоновано технології формування та реалізації ефективної кадрової політики як для закладу освіти, так і для кожного працівника.*

*Ключові слова: кадрова політика, заклад освіти, модель управління персоналом, мотивація, стимулювання, корпоративна культура.*

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення основними факторами конкурентоспроможності будь-якої організації є наявність людських ресурсів, організаційна структура, ступінь мотивації персоналу та форми роботи, що визначають ефективність функціонування та розвитку. Особливо важливим в цьому контексті є максимально ефективно використання кадрового потенціалу організації. Якби чудові ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без кваліфікованого персоналу високої ефективності досягти неможливо. Без людей не може існувати організація. А без кваліфікованих кадрів жодна організація не зможе досягти своєї мети і мати право на існування.

Процес реформування освітньої галузі в Україні передбачає підвищення якості освіти та забезпечення конкурентоспроможності освітніх закладів. З огляду на це, одним із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку сучасного закладу освіти є забезпечення висококваліфікованими педагогічними кадрами, які володіють професійними компетентностями, наскрізними вміннями, сучасними методиками викладання, здатні реалізовувати педагогіку партнерства в освітньому процесі. У цьому контексті особливої актуальності набуває кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні практичні аспекти формування ефективної кадрової політики розкрито в працях зарубіжних дослідників І. Ансоффа, К. Боумена, М.М. Греллера, К. Донеллі, Дж.П. Мейєра, Х. Мінсберга, Т.Р. Мітчелла. Проблемам управління персоналом провідних компаній світу присвячено праці Ф. Тейлора, А. Маслоу, Д. Макґреґора, В. Оучі. Кадрова політика як найважливіший інструмент стратегічного розвитку сучасної організації є об'єктом наукових досліджень О. Андрусь, О. Будякової, М. Денисенко, Є. Смирнова, С. Стрехової. Окремим аспектам формування та реалізації кадрової політики в контексті стратегічного розвитку закладів освіти в своїх працях приділяли увагу вітчизняні науковці: В. Андрущенко, Л. Безтелесна, В. Бугрова, В. Дарманський, О. Дороніна, В. Кремень, В. Луговий, С. Ніколаєнко, Л. Пивоварчук, Є. Чернишова та ін. Також проблеми формування кадрової політики в сфері освіти досліджували зарубіжні науковці: А. Адамський, А. Бардашкевич, П. Браун та ін. [6, с. 15–20].

**Метою статті** є аналіз сутності дефініції «кадрова політика закладу освіти» та визначення особливостей її формування в системі стратегічних пріоритетів розвитку закладів освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних наукових дослідженнях прослідковуються різні підходи до визначення поняття «кадрова політика». Так, зарубіжні науковці Батеман Х., МакАдам К. визначають «кадрову політику, як низку особливих правил, або рекомендацій, що визначають шляхи вирішення питань, пов'язаних з персоналом організацій» [1; 6, с. 15-20].

Кадрову політику як «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання», розглядають українські науковці Крушельницька О. В. та Мельничук Д. Г. [10, с. 42–51].

За визначенням Демидової М. М., «кадрова політика – це цілеспрямована робота в галузі визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку» [5, с. 202–215].

А. П. Сторшин стверджує, що «кадрова політика визначає генеральну лінію та принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу» [4, с. 159–163].

Дефініцію «кадрова політика» науковець Співак В. В. трактує, як «діяльність, пов'язану з взаємовідносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому)». На його думку, ключовою проблемою в цьому процесі є організація стосунків в системі «влада – підпорядкування», тобто «своєрідне визначення ролей суб'єктів влади в інтересах підприємств, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії» [13, с. 89–91].

На думку Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю. «кадрова політика організації» – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [14].

В. Г. Воронкова визначає кадрову політику як «систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій» [4, с. 159–163].

Науковець Л. В. Балабанова в підручнику «Управління персоналом» зазначає, що «кадрова політика – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками організації, вищим керівництвом та кадровою службою» [2, с. 126].

Найчастіше в наукових джерелах зустрічається узагальнене визначення: «кадрова політика – це цілісна система роботи з персоналом, яка об'єднує різноманітні принципи, методи, форми, з метою створення високопродуктивного та високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням стратегії розвитку організації» [16].

Таким чином, науковці трактують поняття «кадрова політика» як «діяльність», «систему», «генеральну лінію», «цілеспрямовану роботу», «сукупність правил», «стратегію» роботи з кадрами. На нашу думку, визначення сутності кадрової політики закладу освіти через поняття «стратегія» (давньогрец. *στρατηγία*, *страта тегів* – мистецтво полководця), є не зовсім доречним, тому що традиційно його використовують для визначення «науки ведення війни», а в переносному значенні це «загальний, не деталізований план, що охоплює тривалий проміжок часу; спосіб дій; лінію поведінки кого-небудь» [12, с. 751]. Тому основне призначення стратегії зводиться до ефективного використання наявних ресурсів, тоді як кадрова політика закладу освіти передбачає не лише використання, а й формування таких ресурсів.

Отже, відсутність єдиного визначення науковцями понять «кадрова політика» та «кадрова політика закладу освіти» зумовлює заміну тлумачення сутності кадрової політики засобами її реалізації – принципами, методами, нормами, формами, напрямками, заходами тощо.

Також, вищезазначене дає можливість зробити висновок про те, що у широкому значенні під «кадровою політикою закладу освіти» можна розуміти систему принципів, норм і правил, на основі яких заздалегідь плануються та узгоджуються із загальним розумінням цілей та завдань основні напрями діяльності закладу освіти з управління персоналом (відбір, навчання, просування), а у вузькому значенні, – це набір конкретних правил, положень та обмежень у взаєминах людини та організації.

Практика управління закладами освіти підтверджує, що тільки у професійно зрілому педагогічному колективі, завдяки атмосфері співробітництва та взаєморозуміння, створюються умови для ефективної діяльності кожного з його членів, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг і конкурентоспроможності закладу освіти [7, с. 81–103].

Кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики закладу освіти. Більшість вітчизняних та зарубіжних науковців розглядають у нерозривному зв'язку такі поняття, як «управління кадрами» та «кадрова політика», оскільки лише за умов ефективного управління можливе раціональне використання кадрів і, як наслідок, ефективна діяльність організації в умовах гострої конкуренції. В умовах реформування освітньої галузі, управління закладом освіти має бути орієнтоване на режим його розвитку, формування кадрової політики, що відображає всі аспекти ефективного функціонування з використанням технологій кадрового менеджменту (управління персоналом) [3, с. 149–153].

Система управління персоналом (кадрового менеджменту) – це набір методів, прийомів, процедур, реалізація та вдосконалення яких забезпечує організацію персоналом необхідного рівня та впливає на досягнення організаційних цілей.

Основна мета управління персоналом – забезпечення поточної та перспективної діяльності організації необхідною кількістю персоналу, який вміє ефективно

працювати. Хоча в сучасних умовах найбільш важливою характеристикою вважається якісний склад персоналу закладів освіти та його компетентність [10].

Сучасні зміни законодавчої бази України висувають вимоги не лише до змісту освіти, до результатів навчання, а й до умов реалізації освітнього процесу. На сучасному етапі, у стратегічному плануванні впровадження реформ в закладах освіти особливу увагу приділяють саме кадровому забезпеченню та підготовці фахівців. На сьогодні, головною фігурою в цьому процесі стає педагог – фахівець, який повинен володіти високим рівнем професійної компетентності.

Таким чином, якість освітнього процесу залежить від професійних знань, умінь та навичок педагогів та компетентної управлінської діяльності керівника, спрямованої на визначення стратегічних орієнтирів розвитку та місії закладу освіти, відповідності підвищеному рівню вимог, що висуваються до керівника та педагогічного колективу від замовників освітніх послуг.

В умовах сьогодення, непопулярність педагогічної професії, плінність кадрів, потоки непрофесіоналів, які йдуть в освітню галузь з різних «життєвих» мотивів, з одного боку, та, актуальність і необхідність забезпечення якості освіти, як обов'язкової вимоги щодо комплектування закладу освіти кваліфікованими кадрами, з іншого боку, є вкрай важливою стратегічною проблемою, яка може бути вирішена за умови створення відповідної моделі та стилю управління персоналом (кадрами).

Управління персоналом (колективом, кадрами) – це діяльність, в якій знаходять відображення ефективна робота персоналу в цілому та налагоджена робота кожного співробітника зокрема. Загальні завдання управління колективом – це забезпечення кадрами, ефективне використання кадрів, професійний розвиток кадрів.

Загальна модель управління персоналом включає такі тісно взаємопов'язані механізми, як підбір, розстановка, розвиток та навчання персоналу [15, с. 15–18]. Слід зауважити, що для професійного розвитку кадрів закладу освіти велике значення має наставництво, а саме в наступних різновидах:

- 1) закріплення за педагогами-початківцями педагогів зі стажем (вихователь – вихователь, вчитель-логопед – вихователь, вчитель – вчитель-методист і т. д.);
- 2) мотивація педагогів (за 1–2 роки до передбачуваної події) на подальше навчання та підвищення кваліфікації (не кожен педагог бачить свої перспективи, тому потребує підтримки);
- 3) навчання кадрів (професійна освіта) та мотивація на досягнення найкращих результатів, консультування з цього напрямку;
- 4) планування кар'єри співробітника (рекомендація на підвищення на посаді, у тому числі до управлінського складу);
- 5) перекваліфікація педагогів з урахуванням специфіки професії (фаху) у сфері освіти.

Важливим інструментом у системі управління кадрами є оцінка персоналу. У закладі освіти повинна діяти регулярна та систематична оцінка діяльності персоналу. Її результати допомагають керівнику ухвалювати обґрунтовані рішення щодо стимулювання персоналу, підвищення заробітної плати, преміальних виплат; планування навчання в закладах вищої та післядипломної освіти, на курсах підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву закладу освіти. Оцінювати роботу персоналу керівнику закладу освіти допомагають також методи самооцінки, рейтингу, аналізу документації, дискусії та ін. [8].

Важливим напрямом кадрової політики закладу освіти повинен стати розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура визначає внутрішню взаємодію і сприяє формуванню іміджу закладу освіти. В умовах сьогодення це досить поширене поняття, яке вибудовують у вигляді цілісної структури, де акценти розставлені на різноманітні цінності: духовні та моральні. Це дозволяє розв'язувати конфлікти та допомагає в стресових ситуаціях, або, взагалі, уникати цього [9].

Проведення в закладах освіти різноманітних заходів – корпоративні та спортивні свята, дні відкритих дверей, тренінги, самопрезентації – об'єднує та гуртує колектив співробітників.

Також важливим для створення ефективної кадрової політики закладу освіти є вирішення проблем мотивації та стимулювання праці співробітників із використанням

матеріальних та нематеріальних методів стимулювання. Дуже гарною традицією може стати проведення нарад, що мотивують персонал, під час яких вітають та нагороджують співробітників, інформують про досягнення, підбивають підсумки професійної діяльності колег, обговорюють кандидатури для стимулювання. Таким чином створюється одночасно ділова та святкова атмосфера.

Один із способів мотивації та морального стимулювання є створення умов для прояву творчих здібностей самого педагогічного працівника, отримання задоволення від професійних досягнень у результаті самореалізації та самовираження.

Також на формування ефективної кадрової політики закладу освіти позитивний вплив має систематична робота щодо покращення умов праці. У закладі освіти повинні бути створені комфортні, безпечні умови праці з дотриманням санітарно-гігієнічних вимог для оптимального функціонування. Наприклад, можна створити творчу групу по розробці, затвердженню та втіленню дизайн-проекту. Кожне робоче місце має бути продумане індивідуально. У результаті, всі робочі місця оформлюються в авторському виконанні. Працювати в таких умовах завжди приємно, комфортно, безпечно та престижно [8].

Як було зазначено вище, заклад освіти повинен функціонувати в режимі розвитку. Педагогічний колектив має бути сталий, активно та ініціативно позиціонувати себе у міському (регіональному) педагогічному співтоваристві, прагнути підвищення рівня якості освіти. Але, як підказує практика, не можна зупинитися на досягнутому, необхідно рухатися вперед. Аналогічно і в кадровій політиці: вона ефективна лише у своєму розвитку, що ґрунтується на загальних принципах роботи з персоналом:

- дисциплінованість – співробітники зобов'язані дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку.
- колегіальність – принцип управління, за якого керівництво здійснюється не однією особою, а колегами, групою осіб, що володіють рівними правами при вирішенні питань. У широкому сенсі – це форма прийняття рішень, за якої враховується колективна думка, використовується метод громадського обговорення.
- справедлива винагорода – щомісячне преміювання працівників, яке здійснюється за результатами їхньої роботи.
- ротация – тимчасове вибуття окремих співробітників, що ніяким чином не позначається на якості освітнього процесу; цей принцип може реалізовуватися через взаємозамінність співробітників.
- корпоративність – групова замкненість, відокремленість, спільні інтереси співробітників (створення комфортних умов роботи і т. д.). Загальна корпоративність дозволяє досягти мети управління закладом освіти.
- соціально-економічна ефективність – принцип, який передбачає органічну єдність цілей адміністрації та персоналу, що знаходить відображення у концепції соціального партнерства [15].

У залежності від засобів, які використовуються для досягнення управлінської мети, технології управління персоналом можна поділити на чотири групи:

Адміністративні технології, що базуються на юридично закріплених нормах, правилах та стандартах, основу яких складає законодавча база: Конституція, Кодекс законів про працю, відомчі інструкції та правила, локальні нормативні акти тощо. При ухваленні управлінських рішень сутність адміністративних методів полягає в уніфікації співробітників організації, подоланні суб'єктивного підходу в оцінці їхніх дій.

Зазначимо, що проблеми використання адміністративних технологій у закладах освіти пов'язані з тим, що практично неможливо знайти систему норм, що повністю і несуперечливо трактують конкретні обставини. Саме тому, адміністративні технології мають бути підкріплені системою обліку (фіксації) конкретних незаперечних фактів (спізнень та відсутності співробітника на робочому місці, недотримання термінів виконання завдань, виконання поданого завдання, прийняття на себе відповідальності за екстремальних обставин тощо). Таким чином, адміністративні технології зводяться до створення документів, що фіксують факти, і є особливою системою формального опису діяльності співробітників закладу освіти.

Економічні технології пов'язані з використанням їх в якості засобу управління економічною вигодою. Економічні технології можуть функціонувати як система санкцій, система стимулювання, система заохочення, система винагород. Дані технології застосовуються не тільки з метою управління закладами освіти, але і формування нових відносин між підрозділами організації. Введення економічної складової у практику управління персоналом закладу освіти активізує увагу до персоналу як капіталу організації та дозволяє розглядати кожного співробітника в якості носія внутрішньо-організаційного капіталу.

Організаційні технології – це використання ресурсів управління персоналом, якими володіє заклад освіти. Вони пов'язані з описом і впорядкуванням освітнього процесу, підвищенням його ефективності за рахунок нових технологій управління персоналом (наприклад, гнучкий робочий графік, система постійно діючих семінарів, on-line комунікація і т. д.) [15].

Використання соціально-психологічних технологій найвигідніше для закладів освіти, оскільки засіб, що лежить в їх основі, пов'язаний з наявністю самого персоналу. Цим засобом є людські стосунки. Предметом використання соціально-психологічних технологій є впорядкування відносин у колективі, їх структурування відповідно до цілей організації. Соціально-психологічні технології покликані поєднати формальні та неформальні способи оцінки людьми один одного, затвердити та підтримати статус співробітників як усередині організації, так і за її межами. Результатом використання соціально-психологічних технологій в управлінні закладом освіти можуть виступати важливі феномени: лояльність, вірність, гордість, що, на наш погляд, є найважливішим при формуванні кадрової політики і, в свою чергу є ключовим фактором успіху в діяльності закладу освіти [15].

Важливими для формування ефективної кадрової політики є інструменти підвищення якості освіти – це сучасні освітні стандарти, яких неможливо досягти без професійного зростання вчителя, кваліфікація якого впливає на результати навчання, виховання та розвитку учнів, що, безумовно, має бути досить високим мотиваційним фактором у підвищенні професійної майстерності. Крім цього, на сьогодні, затверджені та введені в дію «Професійні стандарти за професіями...», які призначені ще й для встановлення єдиних вимог до змісту та якості професійної педагогічної діяльності, для оцінки рівня кваліфікації педагогів при прийомі на роботу, при атестації, формуванні посадових інструкцій, а також, що є важливим фактором у плануванні кар'єри педагогічних працівників [18]. Тому, підготовка фахівців відповідної кваліфікації, перепідготовка та підвищення кваліфікації педагогічних працівників вимагає принципово іншого змісту професійної освіти та іншого підходу в організації освітнього процесу: створення практико-орієнтованої моделі підготовки та перепідготовки кадрів, адже формування необхідних професійних компетентностей стає можливим лише у практичній діяльності, у рамках реальної взаємодії з суб'єктами освітнього процесу. Крім цього, при підготовці та підвищенні кваліфікації педагогічних кадрів необхідно враховувати ситуацію, що швидко змінюється в освітній галузі, як у частині розробки та затвердження нормативних документів, так і в частині оновлення змісту освіти.

По суті, «Професійний стандарт за професіями...» – це стандарт діяльності не лише одного педагога (вчителя початкової школи, або вчителя закладу загальної середньої освіти, або вихователя закладу дошкільної освіти); – це стандарт діяльності всього педагогічного колективу, де кожен повинен розуміти, що від його професійної кваліфікації та якості виконання трудових функцій залежить якість освіти та гарантія успіху кожного учня, що, також, безумовно, допоможе усвідомити необхідність підвищення власної професійної компетентності. Аналіз власного педагогічного досвіду, рефлексія педагогічної діяльності активізує професійний саморозвиток та дозволяє визначити основні шляхи розвитку професійної компетентності кожного педагогічного працівника [17]. У зв'язку з цим, затвердження нових нормативних документів, з одного боку, відкриває нові можливості для формування колективу творчих та активних педагогів, які прагнуть професійного та особистісного зростання, а з іншого – дає можливість для перетворень в освітньому середовищі закладів освіти та впровадження ефективних технологій у рамках взаємодії всіх суб'єктів освітнього процесу, що, безперечно, сприятиме підвищенню якості освіти.

Конкретна технологія кадрової політики закладу освіти, може містити риси багатьох із перелічених вище технологій. Найголовніше при їх виборі розуміти, які засоби має організація і хто з суб'єктів управління готовий до активної діяльності в рамках відповідної технології для реалізації вимог стандартів та основних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність закладів освіти.

У закладі освіти за кожним напрямом його діяльності (освітня, виховна, інноваційна діяльність, реалізація програм та розробка проєктів) повинні бути розроблені оціночні характеристики параметрів (професійні дії, необхідні знання, вміння, інші характеристики), які використовуються для проведення внутрішнього аудиту педагогічного колективу, дії якого спрямовані на підвищення якості освіти [11, с. 25–37].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, в сучасних умовах кадрова політика є якісним інструментом ефективного та раціонального управління людськими ресурсами, який допомагає закладу освіти стати конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг. Зрозуміло, що певні обмеження та нетипові вимоги щодо моделі кадрової роботи накладає специфіка діяльності кожного закладу освіти, що може стати предметом подальших наукових досліджень. Керівникам необхідно розробляти та вдосконалювати кадрову політику, знаходити нові інструменти та форми ефективного управління персоналом організації, а, представлені рекомендації, на нашу думку, допоможуть мобілізації наявних ресурсів для досягнення цілей та подальшого стратегічного розвитку закладів освіти.

### Література

1. Bateman, H. & McAdam, K. Dictionary of Human Resource and Personnel Management. London: A&C Black Publishers, 2006. 199 p.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
4. Глебова А. О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Young Scientist*. № 12 (27) december, 2015. С. 159–163.
5. Демидова М. М. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. Science and society. Proceedings of the 8th International conference. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada, 2018. P. 202–215.
6. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*: збірник наукових праць Донецького національного університету імені Василя Стуса / ред. кол.: Шаульська Л. В. (гол. ред) та інші. Вінниця. 2019. № 1 (33) 2019. 123 с.
7. Забезпечення якості освіти: теорія та практика: колективна монографія / під заг. ред. Н. В. Житник. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2011. 300 с. С. 81–103.
8. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
9. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені Записки Університету "Крок"*. 2021. № 2 (62) URL: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/408/437> (дата звернення: 24.07.2023).
10. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
11. Самооцінювання якості роботи закладу загальної середньої освіти / уклад.: В. В. Громовий. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 87 с. С. 25–37.
12. Словник української мови: в 11 т. / [редкол.: І. К. Білодід (голова) та ін.]; АН Української РСР; Ін-т мовознав. ім. О.О. Потебні. Київ: Наук. думка, 1978. Т. 9. / [ред. тому: І. С. Назарова та ін.]. 916 с. с. 751.
13. Співак В. В. Наукові підходи до становлення кадрового менеджменту промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 1. Економічні науки. С. 89–91.
14. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.

15. Управління персоналом: підручник / уклад.: О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
16. URL: <https://edirshkoly.mcfra.ua/558206> (дата звернення: 12.07.2023).
17. URL: [https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profstandart-vchitelya-pochatkovih-klasiv-vchitelya-zakladu-zagalnoi-serednoi-osviti-i-vchitelya-z-pochatkovoi-osviti?fbclid=IwAR2F1Uxo4P\\_n95xTRAqSc6rdqDOEcPyTombA32ImxPzGjhAvzyXzA9s52Cg](https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profstandart-vchitelya-pochatkovih-klasiv-vchitelya-zakladu-zagalnoi-serednoi-osviti-i-vchitelya-z-pochatkovoi-osviti?fbclid=IwAR2F1Uxo4P_n95xTRAqSc6rdqDOEcPyTombA32ImxPzGjhAvzyXzA9s52Cg) (дата звернення: 24.07.2023).
18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text> (дата звернення: 24.07.2023).

### References

- Bateman, H. & McAdam, K. (2006). Dictionary of Human Resource and Personnel Management. London: A&C Black Publishers [in English].
- Balabanova, L.V. & Sardak O.V. (2019). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
- Voliaska-Savchuk, L.V. (2014). Suchasne poniattia systemy upravlinnia personalom [Modern concept of personnel management system]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*. Issue 7(2). P. 149–153 [in Ukrainian].
- Hliebova, A.O. & Holovko, S.A. (2015). Kadrova polityka pidpriemstva: osoblyvosti formuvannia u suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh realiiakh [Personnel policy of the enterprise: peculiarities of formation in modern socio-economic realities]. *Young Scientist*. № 12 (27) December. P. 159–163 [in Ukrainian].
- Demydova, M.M. (2018). Analiz efektyvnosti vykorystannia trudovykh resursiv v ahrarykh pidpriemstvakh. *Science and society*. Proceedings of the 8th International conference. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada [in English].
- Doronina, O.A. & Riazanov, M.R. (2019). Kadrova polityka yak instrument stratehichnoho rozvytku zakladu vyshchoi osvity [Personnel policy as a tool of strategic development of a higher education institution.]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*. Shaulska L.V. (Eds.). Vinnytsia. No 1 (33). 123 p. [in Ukrainian].
- (2011). *Zabezpechennia yakosti osvity: teoriia ta praktyka* [Ensuring the quality of education: theory and practice]. N.V. Zhytnyk (Eds). Dnipropetrovsk: IMA-pres [in Ukrainian].
- Kolot, A.M. & Tsymbaliuk, S.O. (2011). *Motyvatsiia personal* [Staff motivation]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
- Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ia. & Vereskliia M.R. (2021). Korporatyvna kultura yak stratehichniy napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the conditions of modern challenges]. *Vcheni Zapysky Universytetu "Krok" – Scientific Notes of "Krok" University*. No 2 (62). URL: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapysky-universytetu-krok/article/view/408/437> (data zvernennia: 24.07.2023) [in Ukrainian].
- Krushelnytska, O.V. & Melnychuk, D.P. (2003). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
- (2019). *Samoosiniuvannia yakosti roboty zakladu zahalnoi serednoi osvity* [Self-assessment of the quality of work of a general secondary education institution]. V.V. Hromovyi (Ed.). Dnipro: Seredniak T.K. [in Ukrainian].
- (1978). *Slovnnyk ukrainskoi movy* [Dictionary of the Ukrainian language]. I.K. Bilodid (Eds.). AN Ukrainkoi RSR; In-t movoznav. im. O.O. Potebni. Kyiv: Nauk. dumka. Vol. 9 [in Ukrainian].
- Spivak, V.V. (2010). Naukovi pidkhody do stanovlennia kadrovoho menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv [Scientific approaches to the formation of personnel management of industrial enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. No 4, Vol. 1. P. 89–91 [in Ukrainian].
- Stets, V.A., Stets, I.I. & Kostyuchyk, M.Iu. (1996). *Menedzhment personal* [Management staff]. Ternopil: Lileia [in Ukrainian].
- (2018). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Shubaloho O.M. (Eds.). Lutsk: IVV Lutskoho NTU [in Ukrainian].
- URL: <https://edirshkoly.mcfra.ua/558206> (data zvernennia: 12.07.2023) [in Ukrainian].



17. URL: [https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profstandart-vchitelya-pochatkovih-klasiv-vchitelya-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i-vchitelya-z-pochatkovoyi-osviti?fbclid=IwAR2F1Uxo4P\\_n95xTRAqSc6rdqDOEcPyTombA32ImxPzGjhAvzyXzA9s52Cg](https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profstandart-vchitelya-pochatkovih-klasiv-vchitelya-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i-vchitelya-z-pochatkovoyi-osviti?fbclid=IwAR2F1Uxo4P_n95xTRAqSc6rdqDOEcPyTombA32ImxPzGjhAvzyXzA9s52Cg) (data zvernennia: 24.07.2023) [in Ukrainian].

18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2736915-20#Text> (data zvernennia: 24.07.2023) [in Ukrainian].

---

---

### **Samoilenko O.**

Candidate of Science in Pedagogics, Associate Professor at Pedagogics,  
Primary Education, Psychology and Management  
Nizhyn Mykola Gogol State University  
sov-15@ukr.net  
orcid/0000-0002-2622-3064

### **Demchenko N.**

Candidate of Science in Pedagogics, Associate Professor at Pedagogics,  
Primary Education, Psychology and Management  
Nizhyn Mykola Gogol State University  
nata.demchenko2020@gmail.com  
orcid.org/0000-0003-1382-0756

### **Filonenko O.**

Candidate of Science in Pedagogics, Associate Professor at Pedagogics,  
Primary Education, Psychology and Management  
Nizhyn Mykola Gogol State University  
helen-1970@ukr.net  
orcid.org/0000-0002-1036-2158

## **FEATURES OF THE FORMATION OF EFFECTIVE HR POLICY OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION**

*The article is devoted to the complex and significant problem of forming an effective personnel policy in an educational institution. Attention is focused on the fact that one of the tools of improvement and strategic development of an educational institution is personnel policy. Some theoretical approaches to defining the concept of "personnel policy" and "personnel policy of an educational institution" are considered and summarized. The economic essence of the concept of "personnel policy" is determined as a set of measures, principles and methods for the formation, preservation, reproduction, improvement and use of personnel aimed at creating optimal conditions for work, its motivation and stimulation. An analysis of the essence of the concept of "personnel policy of an educational institution" was carried out in the context of its influence on the development of an educational institution. It was concluded that there is no single interpretation and the opinions of scientists are reduced to replacing the essence of personnel policy with the means of its implementation – principles, methods, norms, forms, directions, measures, etc. It has been proven that the implementation of the personnel policy system is not fully formed and continues to be improved and updated. Peculiarities of formation of personnel policy in educational institutions have been studied. The key directions of the personnel policy of the educational institution are determined (mentoring, motivation and stimulation of personnel, development of corporate culture, provision of comfortable working conditions) and the corresponding personnel management styles are characterized. Technologies for the formation and implementation of an effective personnel policy for both the educational institution and each employee are proposed.*

***Key words:** personnel policy, educational institution, personnel management model, motivation, stimulation, corporate culture.*