МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління кадровим потенціалом закладу освіти»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0731-зокс-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Філатов А.О.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософських наук
Шавкун І. Г.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Філатов Артем Олександрович

1. Тема роботи «Управління кадровим потенціалом закладу освіти»

керівник роботи: професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософських наук Шавкун І. Г

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІКО-ПРАВНИЧОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шавкун І. Г.		
2	Шавкун І. Г.		
3	Шавкун І. Г.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ А. О. Філатов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І. Г. Шавкун
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА…….2
РЕФЕРАТ…….4
ABSTRACT …….5
ВСТУП …….6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ……10
1.1 Кадровий потенціал: поняття та категорії …….10
1.2 Кадровий потенціал закладу освіти……15
1.3 Формування кадрів в системі середньої професійної освіти ……..….18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ …….22
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу освіти ……22
2.2 Оцінка кадрового складу організації…….26
2.3 Аналіз діючої кадрової політики в установі …….29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІКО-ПРАВНИЧОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ ……...42
3.1 Програмний підхід до вдосконалення кадрової політики ……42
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованого підходу …….50
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……59

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 60 с., 14 рис., 18 табл., 41 джерел.

Мета дослідження: проаналізувати розвиток кадрового потенціалу конкретної освітньої організації середнього професійного освіти для внесення пропозицій щодо створення умов ефективного формування кадрового потенціалу у Економіко-правничий фаховий коледж Запорізького національного університету.

Об’єкт дослідження - кадровий потенціал Економіко-правничий фаховий коледж Запорізького національного університету.

Предмет дослідження - умови формування кадрового потенціалу в Економіко-правничий фаховий коледж Запорізького національного університету.

Відповідно до проблеми, об’єкта, предмета та мети дослідження були визначені наступні завдання:

– Розглянути теоретичні та методологічні аспекти розвитку кадрового потенціалу загалом і особливості, які є характерними для середньої професійної освіти;

– Проаналізувати, дати оцінку і виділити проблеми розвитку кадрового потенціалу конкретної освітньої організації середньої професійної освіти.

Отримані висновки включають пропозиції щодо поліпшення системи стимулювання професійної активності працівників у навчальних закладах середньої та вищої освіти. Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій та методичних настанов, які можуть бути використані у роботі навчальних установ для покращення управління процесом мотивації працівників.

МОТИВАЦІЯ, АТЕСТАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, КАР’ЄРА, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, КВАЛІФІКАЦІЯ, КОНКУРЕНТНОСПРО ПОЖНІСТЬ

ABSTRACT

Master’s Thesis: 60 pages, 14 figures, 18 tables, 41 sources.

Research Objective: To analyze the development of the human resource potential of a specific vocational education institution in order to make recommendations for creating conditions for effective human resource development at the Economic and Legal College of Zaporizhzhia National University.

Research Object: The human resource potential of the Economic and Legal College of Zaporizhzhia National University.

Research Subject: Conditions for human resource development at the Economic and Legal College of Zaporizhzhia National University.

In accordance with the problem, object, subject, and research objective, the following tasks were defined:

Examine the theoretical and methodological aspects of human resource development in general and the characteristics specific to vocational education.

Analyze, evaluate, and identify issues related to the development of human resource potential in a specific vocational education institution.

The obtained conclusions include recommendations for improving the system of motivating the professional activity of employees in secondary and higher education institutions. The practical significance of the results lies in the development of specific recommendations and guidelines that can be used in the work of educational institutions to enhance the management of employee motivation.

MOTIVATION, EVALUATION, PERSONNEL, CAREER, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MECHANISMS, QUALIFICATION, COMPETITIVENESS

ВСТУП

Однією з найбільш важливих проблем сучасної освіти є створення умов для формування трудового потенціалу кадрів для навчальних закладів. Сучасні тенденції суспільства, пов’язані з використанням нових інформаційних технологій, широким поширенням мобільних пристроїв та цифровізацією сучасного інформаційного суспільства, призвели до зниження уваги до людей, які займаються освітньою діяльністю.

Актуальність обраної теми обумовлена важливістю отримання освіти, необхідністю підготовки високопрофесійних та компетентних фахівців, які є великим попитом на ринку праці. З іншого боку, актуальність дослідження також пояснюється новими вимогами, які ставляться до викладачів, які готують високо фахових фахівців, і, отже, потребою постійно підвищувати свій професійний рівень, бути в курсі інноваційних процесів у конкретних галузях та мати можливість проходити повноцінне підвищення кваліфікації.

Таким чином, реформування системи освіти, насамперед, торкається інтересів учасників освітнього процесу, і, передусім, вчителів. На жаль, сучасна ситуація не дозволяє вчителю системи середньої професійної освіти в повному обсязі виконувати перед ним поставлені завдання, а також займатися саморозвитком та відстеженням основних тенденцій у галузі, якою він спеціалізується.

Тому керівництву кожної конкретної організації потрібно більше уваги приділяти формуванню компетентної кадрової політики, яка сприяла б розвитку професійних інтересів педагогічного колективу. При цьому необхідно приділяти увагу створенню наступних умов

Свідомість необхідності змін у цілях, методах та характері управління системою освітнього середовища;

Враховувати регіональні та національні особливості, а також сучасні тенденції у розвитку та управлінні освітньою організацією та освітніми підсистемами.

Рішенням для вирішення проблем, які існують у системі управління кадровим потенціалом, може бути розробка нової програми, спрямованої на формування висококваліфікованого та важливого кадрового потенціалу. Ця програма повинна бути побудована з урахуванням основних критеріїв зростання професійної компетентності вчителя, а також має бути людяною, доступною і зрозумілою всім учасникам освітнього процесу, перш за все вчителям.

Мета дослідження: проаналізувати розвиток кадрового потенціалу конкретної освітньої організації середнього професійного освіти для внесення пропозицій щодо створення умов ефективного формування кадрового потенціалу у Економіко-правничий фаховий коледж Запорізького національного університету.

Об’єкт дослідження - кадровий потенціал Економіко-правничий фаховий коледж Запорізького національного університету.

Предмет дослідження - умови формування кадрового потенціалу в Економіко-правничий фаховий коледж Запорізького національного університету.

Відповідно до проблеми, об’єкта, предмета та мети дослідження були визначені наступні завдання:

- Розглянути теоретичні та методологічні аспекти розвитку кадрового потенціалу загалом і особливості, які є характерними для середньої професійної освіти;
- Проаналізувати, дати оцінку і виділити проблеми розвитку кадрового потенціалу конкретної освітньої організації середньої професійної освіти.

Для формування кадрового потенціалу в Економіко-правничий фаховий коледж Запорізького національного університету, пропоную наступні практичні рекомендації:

Створення програми підвищення кваліфікації: Розробіть та впровадьте програму, спрямовану на підвищення професійної компетентності вчителів. Ця

програма повинна враховувати сучасні тенденції та потреби галузі освіти і бути доступною всім педагогічним працівникам.

Стимулювання саморозвитку вчителів: Заохочуйте вчителів до саморозвитку та самонавчання. Створіть систему підтримки для педагогічного колективу, щоб вони мали можливість навчатися новим методам та практикам.

Залучення до інновацій: Сприяйте впровадженню інноваційних педагогічних методик та технологій. Забезпечте учителів доступом до сучасних навчальних засобів та технологічних ресурсів.

Створення комфортної навчальної атмосфери: Приділіть увагу створенню комфортного і сприятливого навчального середовища, де вчителі можуть ефективно працювати і розвиватися.

Методологічну та теоретичну основу дослідження становлять відомі положення вчених про природу особистості, її соціальну та етнокультурну обумовленість і формування, а також концепції вимог до системи освіти, включаючи загальні принципи освіти, діалектичного розвитку, єдність логічного та історичного, соціальної детермінованості педагогічних явищ, включаючи активний характер виховання та розвитку особистості.

Питання підготовки та формування активної кадрової політики освітньої організації були обговорені багатьма фахівцями в галузі педагогіки загалом і, зокрема, в питаннях належного формування кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Кадровий потенціал: поняття та категорії

Говорячи про кадровий потенціал, важливо розглянути поняття, які будуть вивчатися, зокрема, це не лише визначення «кадровий потенціал», але також поняття «персонал» та «кадри».

Кадри - «це основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників (робітників, службовців) організації, установи, громадської організації».

Персонал у перекладі з латинської - personalis - означає «особистий». Зазвичай вважають, що це особистий склад організації, який включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників.

Термін «кадровий потенціал», за визначенням А.І. Кравченко, характеризує приховані, поки що не використані здібності та можливості, а точніше - приховані резерви.[1]

Дуже часто виділяють і враховують «стратегічний потенціал працівника», тобто враховується кадровий потенціал в перспективі, тобто кадри, які будуть ефективно використовуватися через 10-20 років. При цьому враховується здатність вирішувати нові завдання та функції. Розвиток кадрового потенціалу передбачає не стільки відтворення існуючих кадрів та їх якість, скільки зріст у них нових професійних якостей та формування нового покоління працівників.

Зазвичай в практиці і науковій літературі використовуються різні визначення, пов’язані з людським потенціалом, такі як «трудовий потенціал», «науковий потенціал», «кадровий потенціал», «творчий потенціал», «підприємницький потенціал», «інтелектуальний потенціал», «інноваційний потенціал» та багато інших.

У результаті розвитку суспільства, економіки, виробничих відносин та засобів виробництва, змінюються і вимоги до працівника. Тобто із розвитком суспільства з’являються нові характеристики, які дозволяють охарактеризувати людський потенціал. Проте важливою складовою завжди залишалось відповідність рівня інтелектуальних, особистісних та професійно-кваліфікованих характеристик працівника вимогам суспільства, розвитку економіки та науково-технічного прогресу.[5]

Кожна організація повинна приділяти увагу питанням розвитку та збереження кадрів організації, оскільки саме ця задача допомагає керівництву організації успішно функціонувати протягом тривалого періоду.

Фахівці відзначають складність кадрового потенціалу організації як самостійної категорії, що складається з окремих елементів, у сукупності представляючи важливу систему, здатну виконувати виділені функції та досягати поставлених перед організацією завдань та цілей. До цих елементів відносять природний потенціал, особистісний потенціал, інтелектуальний потенціал, тобто знання, професійну компетентність, розумові здібності, вміння обмінюватися ідеями, знаннями, досвідом, вбирання нових знань і досвіду, мобільність та інші, а також інноваційний потенціал. Ці елементи враховуються при комплексній оцінці потенціалу персоналу організації.

Кадровий потенціал включає в себе як приховані, так і виявлені здібності та можливості для здійснення ефективної діяльності. Важливою особливістю є те, що саме кадровий потенціал є ресурсом, здатним розвиватися і адаптуватися до постійно змінюючихся умов праці.[2]

Варто відзначити, що визначення «кадровий потенціал» з’явилося відносно недавно. Фахівці в основному розглядають його в контексті окремих виробничих галузей поруч з такими категоріями, як «кадри», «працевлаштована сила», «трудові ресурси». Однак поняття «кадрового потенціалу» відрізняється від інших, на перший погляд, синонімічних слів. Фахівці відзначають, що кадровий потенціал, з одного боку, включає в себе поняття кадрів, тобто основного (штатного) складу підготовлених, кваліфікованих працівників організацій, установ, партійних, профспілкових та громадських організацій

певної галузі діяльності. З іншого боку, він включає стратегічний ресурс, тобто показує ресурсну складову працівників організацій, акцентуючи увагу на якісних характеристиках працівників.

В більш загальному розумінні фахівці відзначають, що кадровий потенціал включає сукупність навичок та вмінь працівників організації, які керівник організації може використовувати для підвищення ефективності діяльності цієї організації та досягнення поставлених цілей і завдань управління.

Поняття кадрового потенціалу було запропоновано фахівцями В.А. Дятловим і В.Т. Пихало, які стверджують, що це «сукупність здатностей всіх людей, які працюють в конкретній організації та вирішують певні завдання. Кадровий потенціал закладений у тих функціях, які виконує працівник як професіонал і завдяки своїм здібностям, знанням та досвіду може забезпечити ефективне функціонування виробництва».[3]

Отже, кадровий потенціал в першу чергу є узагальненою характеристикою сукупності можливостей та здібностей, які мають постійні працівники організації і володіють певною кваліфікацією, пройшли професійну підготовку і мають спеціальні знання, трудові навички та досвід роботи в певній сфері діяльності, здатні виконувати свої функціональні обов’язки та досягати поставлених завдань відповідно до перспективних та поточних цілей.

Інші фахівці розглядають кадровий потенціал у вузькому контексті, де йдеться лише про осіб, які мають стосунок до організації, але на певний період часу знаходяться вільними або є резервом робочих місць, які повинні бути зайняті спеціалістами, але не зараз, а в майбутньому, після того, як вони виростуть та закінчать навчання.

Кадровий потенціал має свої різновиди (табл. 1.1), серед яких можна виділити:

Таблиця 1.1 – Різновиди кадрового потенціалу

Довгостроковий кадровий потенціал	який включає працівників, які можуть вирішувати завдання розвитку виробництва. Цей вид потенціалу має дві основні компоненти: поточний і цільовий накопичувальний.
Поточний кадровий потенціал	який включає персонал, який розглядається керівництвом для виконання основних операцій організації.
Цільовий накопичувальний	який формується для вирішення завдань стратегічного

кадровий потенціал	розвитку, підвищення конкурентоспроможності та розширення виробництва. Він не призначений для вирішення звичайних поточних завдань і, по суті, є резервом, який вимагає розуміння необхідності його створення та управління.

Крім того, в літературі існує ще одне важливе поняття - «кадровий потенціал управління організацією,» яке включає в себе лише склад та кваліфікацію керівницького персоналу. Деякі фахівці додають до цього поняття ще і структуру та стиль роботи управлінського апарату.[3]

Кадровий потенціал організації - це загальна (кількісна і якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов’язаних з виконанням на нього покладених функцій та досягненням цілей перспективного розвитку організації. Він включає в себе наявні та потенційні можливості працівників як цілої системи (колективу), які використовуються та можуть бути використані в певний момент часу. Кадровий потенціал є складовою частиною трудового потенціалу організації, і в більшості економічних джерел ці терміни використовуються як синоніми.

Аналізуючи різні складові поняття «кадровий потенціал» як джерело якісних змін в економічному розвитку організації, можна зробити висновок, що еволюція цієї категорії відображає глибокі зміни у змісті всієї системи економічних понять, в центрі якої знаходиться працівник як головна продуктивна сила.

Поняття «кадровий потенціал» розглядає загального працівника не просто як учасника виробництва, а як невід’ємний і рушійний фактор на всіх етапах репродуктивного процесу, як «носія» суспільних потреб, що виконує функцію встановлення цілей, які об’єктивно породжують і суб’єктивно встановлюють стратегічні і тактичні цілі розвитку економіки.[9]

Поняття кадрового потенціалу слід розглядати в контексті загального поняття «потенціал». Тоді кадровий потенціал - це можливості певної категорії робітників, спеціалістів, інших груп працівників, які можуть бути використані в процесі праці відповідно до посадових обов’язків і поставлених перед суспільством, регіоном, колективом цілей на певному етапі розвитку. Такий

підхід до визначення кадрового потенціалу надає можливість всебічного аналізу будь-якої категорії персоналу на основі об’єктивних економічних законів у відповідності з обраним об’єктом, предметом дослідження, а також його цілями та завданнями.

А.У. Ібрагімов, Л.А. Ібрагімова, М.В. Караваєва виділяють елементи структури кадрового потенціалу, які зустрічаються у більшості вчених, таких як А.Я. Кибанов, Є.В. Маслов, Л.Н. Юдіна, П.В. Смирнова, Є.А. Косьміна:

- чисельність і структура персоналу;
- ресурси робочого часу;
- інноваційна і творча активність;
- витрати на персонал;
- рівень кваліфікації;
- стаж роботи;
- освітній, інтелектуальний рівень;
- рівень професійної підготовки;
- фізичні якості (вік, здоров’я);
- особисті якості.

Аналіз кадрового потенціалу організації напряму пов’язаний з мотивацією та стимулюванням професійної діяльності, плануванням ділової кар’єри працівників, роботою з кадровим резервом, підбором персоналу, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації.

У рамках аналізу кадрового потенціалу в економічній теорії зазвичай оцінюються кількісні і якісні показники. Кадровий потенціал організації є змінним, оскільки його кількісні і якісні характеристики постійно змінюються під впливом об’єктивних факторів та управлінських рішень. Розвиток кадрового потенціалу базується на навчанні та перепідготовці кадрів, їх професійній кар’єрі, системі неперервної освіти, вдосконаленні організаційних структур та стилю управління.

Вихідною основою для формування потенціалу персоналу організації є: природні властивості працівника, вроджені сили, характер, здібності. Джерелом

формування потенціалу працівника є знання, навички, цінності, навички, тобто набуті здібності і можливості.

1.2 Кадровий потенціал закладу освіти

Аналіз і оцінка кадрового потенціалу освітньої організації є важливою складовою управління персоналом і може допомогти оцінити, наскільки організація готова до досягнення своїх освітніх цілей та якість освітніх послуг.

Ось кілька кроків, які можна виконати для аналізу та оцінки кадрового потенціалу освітньої організації:

Таблиця 1.2 - Аналіз та оцінка кадрового потенціалу закладу освіти

Аналіз структури персоналу	Визначення кількості та якості вчителів, адміністраторів та іншого персоналу в організації. Це допоможе визначити, чи вистачає ресурсів для виконання освітніх завдань.
Оцінка компетентностей	Визначення компетенцій та кваліфікації персоналу, що працює в освітній організації. Це допоможе визначити, чи володіє персонал необхідними навичками та знаннями.
Оцінка потреб	Визначення потреб у персоналі на майбутнє, зокрема для розвитку нових освітніх програм чи проектів.
Аналіз розвитку персоналу	Оцінка наявних програм та можливостей для розвитку персоналу. Це важливо для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації працівників.
Оцінка ефективності	Аналіз ефективності роботи персоналу у досягненні освітніх цілей організації.
Розробка стратегії	На основі отриманих даних розробка стратегії для розвитку та використання кадрового потенціалу організації.

Аналіз та оцінка кадрового потенціалу допоможуть освітній організації визначити свої сильні та слабкі сторони, розробити плани для покращення ефективності та досягнення своїх освітніх цілей.

Аналіз та оцінка кадрового потенціалу закладу освіти є важливим завданням для забезпечення якості навчання та функціонування організації. Ця процедура допомагає узнати, які ресурси є у вас в розпорядженні, як їх можна оптимізувати та раціонально використовувати. В аналізі кадрового потенціалу можна виділити три основні завдання (рис. 1.1):

1. Надати інформацію для прийняття рішень з управління персоналом.
Аналіз кадрового потенціалу надає даними, необхідними для прийняття рішень щодо найму, зберігання та розвитку персоналу. Він може допомогти визначити, які компетенції і навички працівників потрібні для досягнення цілей організації.
2.Забезпечити менеджерів інструментами для обчислення вартості людських ресурсів.
Оцінка кадрового потенціалу допомагає визначити, наскільки важливі працівники для успішної діяльності організації та визначити способи оптимізації витрат на персонал.
3.Спонукати керівників думати про людей як про ресурси, які можна оптимізувати, а не лише як про витрати.
Аналіз кадрового потенціалу сприяє зміні підходу до управління персоналом, де працівники розглядаються як цінний ресурс, який можна раціонально використовувати для досягнення стратегічних цілей організації.

Рис. 1.1 – Завдання аналізу кадрового потенціалу

Виконуючи аналіз кадрового потенціалу, заклад освти може краще розуміти свої сильні та слабкі сторони в галузі персоналу та розробити стратегії для поліпшення ефективності навчання і розвитку персоналу

Аналіз кадрового потенціалу дійсно важливий процес і має ряд значущих цілей і завдань (табл. 1.3). Дозвольте підкреслити їхню важливість:

Таблиця 1.3 - Цілі і завдання аналізу кадрового потенціалу

Підбор і рекрутинг	Аналіз кадрового потенціалу допомагає визначити, які компетенції, навички та досвід необхідні для вакансій в організації. Це дозволяє здійснювати більш обґрунтований відбір нового персоналу.
Розвиток персоналу	Аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони працівників і створювати індивідуальні плани розвитку та навчання. Це сприяє поліпшенню кваліфікації персоналу.
Бюджетування і фінансове планування	Аналіз кадрового потенціалу допомагає визначити витрати на підбір та розвиток персоналу і включити їх до бюджету організації.
Оптимізація робочого процесу	Аналіз дозволяє розглядати працівників не як затрати, а як ресурс, який можна оптимізувати для досягнення кращих результатів.
Стратегічне планування	Інформація, отримана через аналіз кадрового потенціалу, може бути використана для стратегічного планування розвитку організації.

Зазначені завдання підкреслюють важливість аналізу кадрового потенціалу для ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз кадрового потенціалу в організації почав проводитися з появою інтересу до персоналу як до важливого ресурсу, який приховує значні резерви, та враховується, передусім, з точки зору економічної ефективності його використання. Тому організації потрібні інструменти, що дозволять менеджерам більш ефективно використовувати свій персонал.[9]

Можна виділити три основні завдання аналізу кадрового потенціалу:

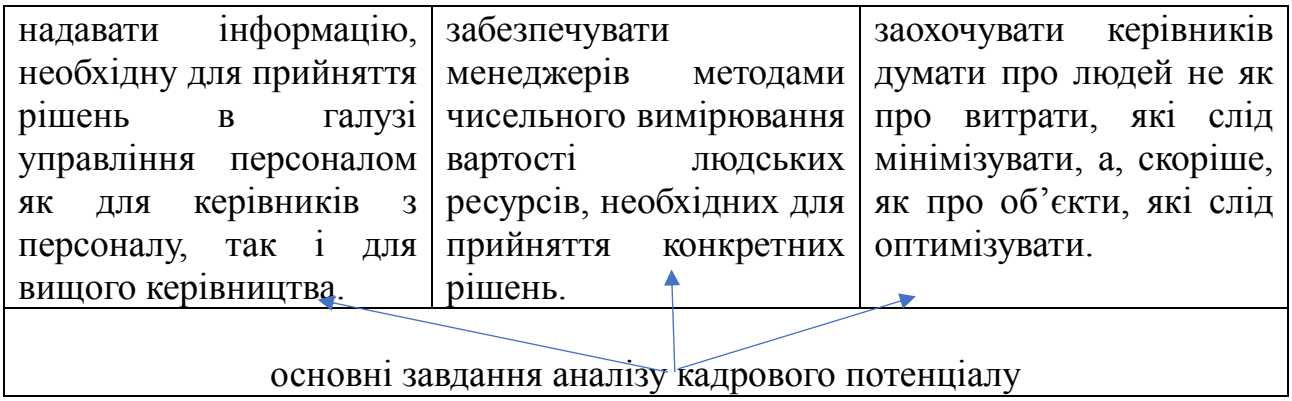


Рис. 1.2 - Основні завдання аналізу кадрового потенціалу

Отже, аналіз кадрового потенціалу - це процес виявлення, вимірювання та надання інформації про людські ресурси.

При розгляді діяльності з управління персоналом в формі набору конкретних виконавчих обов'язків і аналізу кадрового складу організації, деякі кадрові обов'язки будуть розглядатися так, ніби:

1. Потенціал персоналу, при ретельному розгляді, можна було б спланувати, враховуючи економічні потреби організації, і проводити більш детальний відбір з числа працівників організації, намагаючись обрати компетентних, працьовитих і якісно підготовлених співробітників, враховуючи корисність співробітників для роботи даної організації.

2. Аналітичне порівняння при плануванні набору персоналу та найму співробітників допомагає керівництву організації при перерахунку і складанні бюджету на навчання, підвищення кваліфікаційних знань та перепідготовку персоналу для подальшої економічної доцільності роботи організації.[11]

3. Аналітичне порівняння при плануванні кадрового персоналу допомагає оцінці позитивних та негативних сторін співробітників при прийнятті на роботу фахівців і співробітників середньої ланки.

Методика оцінки потенціалу кадрів визначає кілька етапів:

Діагностика основної орієнтації персоналу.

Розподіл управлінських ролей.

Навички проектування.

Основною характеристикою осіб, які здатні до проектувальної діяльності, є їх здатність будувати процес досягнення результатів, зорієнтованих на результат та умови.[9]

Процес оцінки персоналу є способом вимірювання індивідуального внеску кожного працівника в загальний результат роботи всієї організації, тобто визначення цінності або вартості працівника для організації. Це дозволяє визначити персоналізацію інвестицій при формуванні кадрового капіталу.

При здійсненні оцінювальних заходів використовуються різні методики психологічної та соціально-психологічної діагностики, спеціалізовані методи збору та аналізу інформації, соціометрія, групові оцінювальні методи. Використання взаємодоповнюючих методик дозволяє вважати достовірною інформацію, яка отримана під час оцінки кадрових ресурсів.

Результати кадрового моніторингу можуть служити основою для оптимізації розстановки кадрів, планування заходів корекції соціально-психологічного клімату, структури підпорядкування, стилю управління та мотивації працівників, оптимізації взаємодії всередині та між підрозділами.

Важливим і відповідним етапом розрахунку кадрового потенціалу організації є вибір конкретних показників, які його характеризують.

Застосована методика системних характеристик аналізу кадрового потенціалу дозволяє визначити слабкі місця в управлінні персоналом і сприяє виявленню можливостей для якісного зростання співробітників.

Аналіз кадрового потенціалу може служити важливим організаційним чинником задоволення деяких соціальних потреб, як особистості, так і колективу, немаловажним умовою стимулювання якості праці та особистісного професійного розвитку.[10]

Однак, щоб аналіз кадрового потенціалу став сферою задоволення соціальних потреб, виконання деяких вимог є необхідним:

1. В цьому процесі має виявлятися колективне ставлення до результатів діяльності, а не лише ставлення адміністрації. У протилежному випадку створюються умови для подвійних стандартів в оцінках: колективу або референтної групи - з одного боку, та адміністрації - з іншого. Потрапляючи в суперечність, оцінки кожної сторони стають чинником конфліктів. Цій проблемі необхідно приділяти особливу увагу, оскільки досі у аналізі кадрового потенціалу часто колективи виступають як підпорядковані, їм нав'язується сформована адміністративним апаратом точка зору на працівника.[13]

По-друге, аналіз кадрового потенціалу може викликати потребу в самовираженні і стати областю її задоволення за умови, що змістом оцінки стане не результат роботи в колективі, де безпосередньо виконується діяльність особистості, а досягнення, якщо можна так висловитися, на державному або міжнародному рівні в кожній конкретній професії. Це важливий аспект – орієнтація на рівень невеликої групи, в якій, буває, діють протиріччя мотивів діяльності, і за певних умов, здатних викликати поведінку, орієнтовану на нівелювання якості праці, на вирівнювання за середнім рівнем або орієнтація на досягнення в даній діяльності, в даному виді праці на найвищому рівні. У останньому випадку оцінка стає не стільки чинником згоди інтересів в колективі, скільки справді чинником задоволення соціальних потреб особистості.

Проте оцінка персоналу як система, яка дозволяє виміряти результати роботи працівників, їх потенціалу в розрізі стратегічних завдань організації, передбачає також оцінку компетентності працівників, їх внеску в розвиток організації.

Отже, із усього вищесказаного можна зробити такий висновок: сутність кадрового потенціалу полягає в тому, що він закладений у тих функціях, які виконує працівник як професіонал, і за рахунок своїх здібностей, знань і досвіду може забезпечити ефективне функціонування виробництва.

Виявлено, що аналіз кадрового потенціалу - це процес виявлення, вимірювання та надання інформації про людські ресурси. Розглянуті фактори, які впливають на рівень кадрового потенціалу, які можна поділити на три групи:

зовнішні, внутрішні і характеризують особливості персоналу конкретної організації. Розвиток кадрового потенціалу включає в себе навчання персоналу і, відповідно, кар'єрний зріст.

1.3 Формування кадрів в системі середньої професійної освіти

Формування кадрів в системі середньої професійної освіти має свої особливості, які визначені структурними змінами в економіці та соціальній політиці держави, а також ринковими відносинами. Ці нові завдання для системи професійної освіти включають у себе як вдосконалення існуючої освітньої системи, так і формування нових концептуальних підходів та умов її розвитку на основі прогнозних оцінок та стратегічних напрямків.

На сучасному етапі зростає потреба в фахівцях середнього рівня для розвитку економіки, підвищення технологічної культури виробництва, забезпечення адміністративно-технічної підтримки управлінських процесів, розвитку ринкової інфраструктури, технічних, інформаційних та соціальних послуг.

Система середньої професійної освіти є соціальним інститутом, який має свою специфіку у професійній структурі освітнього комплексу, власну соціально-культурологічну передісторію та логіку розвитку. Спроби розчинити її або підпорядкувати іншим освітнім системам не приносять нічого, окрім руйнування, і призводять до ослаблення соціально-економічних засад суспільного розвитку. Як складова (базова) структура та фундаментальна основа освіти, ця система виконує важливі соціальні, економічні, освітні, науково-технічні, особистісно-професійні, виховні, інтегративні функції.

Стратегічні напрямки в управлінні персоналом включають максимальне використання технічних можливостей, гуманізацію праці та розвиток ініціативи працівників. При цьому слід керуватися наступними принципами: [17]

1. Соціальні інновації мають таку ж важливість, як і технологічні.

2. Капітал потрібно інвестувати не лише в передову технологію, але й в підготовку та підвищення кваліфікації кваліфікованих спеціалістів.

3. Координація діяльності працівників повинна забезпечуватися за допомогою засобів комунікації та взаєморозуміння.

4. Проблеми повинні вирішуватися спільними зусиллями колективу, переважати кооперативний стиль роботи.

Критичним фактором виходу освітніх організацій із кризового стану є розвиток кадрового потенціалу. Стратегічне значення, яке визначає положення організації в умовах конкуренції, має рівень освіти керівників та спеціалістів підприємства.

Припускається, що одним із важливих завдань перебудови роботи з кадрами, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу є створення необхідних матеріально-технічних, економічних та соціально-психологічних умов для вирішення цих проблем.

Незважаючи на це, за думкою вчених та фахівців у галузі професійної освіти, існують явища, пов’язані з недостатнім рівнем професійної кваліфікації викладачів. Особливо актуальною стає підготовка фахівців професійної школи.

Динаміка розвитку кадрів в значній мірі визначається державним замовленням на реформування системи професійної освіти. У зв’язку з прийняттям урядом Концепції реформування системи освіти розпочато велику роботу з її реорганізації на всіх рівнях освіти учнів та студентів. [16]

Реформування існуючої системи професійної освіти передбачає внесення суттєвих змін у всі її компоненти - змістовні, методичні, організаційні.

Проте, дослідники та педагогічні працівники навчальних закладів середньої професійної освіти відзначають недостатню ефективність підготовки, підвищення кваліфікації та підготовки майстрів виробничого навчання. Зокрема, відзначається повільна перебудова навчальних програм з урахуванням нових виробничих технологій та підходів до вирішення виробничих завдань.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу освіти

Економіко-правничий фаховий коледж спеціалізується на підготовці студентів у галузі економіки та права. Дієтика фахових коледжів може змінюватися в залежності від конкретного закладу та його програми, але основні принципи функціонування такого коледжу можуть включати наступне:

1. Спеціалізація: Економіко-правний фаховий коледж спеціалізується на навчанні студентів в областях, пов’язаних з економікою і правом. Це означає, що основними предметами навчання будуть економічні та юридичні дисципліни.

2. Підготовка до практичної роботи: Коледж надає студентам знання і навички, необхідні для успішної роботи в галузі економіки та права. Це може включати практичні вправи, відвідування судових сесій, роботу з юридичними документами і економічними обчисленнями.

3. Компетентні викладачі: Викладачі, які працюють в економіко-правному фаховому коледжі, мають відповідну кваліфікацію і досвід у галузі економіки та права.

4. Оновлення програми: Програма навчання в коледжі може оновлюватися, щоб відповідати сучасним вимогам і ринковим потребам. Це може включати в себе впровадження нових методик навчання та актуальних тем.

5. Підготовка до іспитів та сертифікація: Студенти можуть підготовлятися до іспитів або сертифікаційних програм в області економіки та права для отримання відповідних кваліфікацій або ліцензій.

6. Підтримка студентів: Фаховий коледж може надавати підтримку студентам у вигляді порад, тьюторство та допомоги в організації навчання.

7. Практика і стажування: Деякі програми можуть передбачати практику або стажування у підприємствах чи юридичних установах, щоб студенти могли отримати практичний досвід роботи.

8. Зв’язок з роботодавцями: Коледж може підтримувати контакти з роботодавцями та допомагати випускникам знаходити роботу відповідно до їхніх спеціальностей.

Ці принципи створюють основу для успішної підготовки студентів в економіко-правному фаховому коледжі, дозволяючи їм набути необхідні знання і навички для подальшого кар’єрного зростання у відповідних галузях.

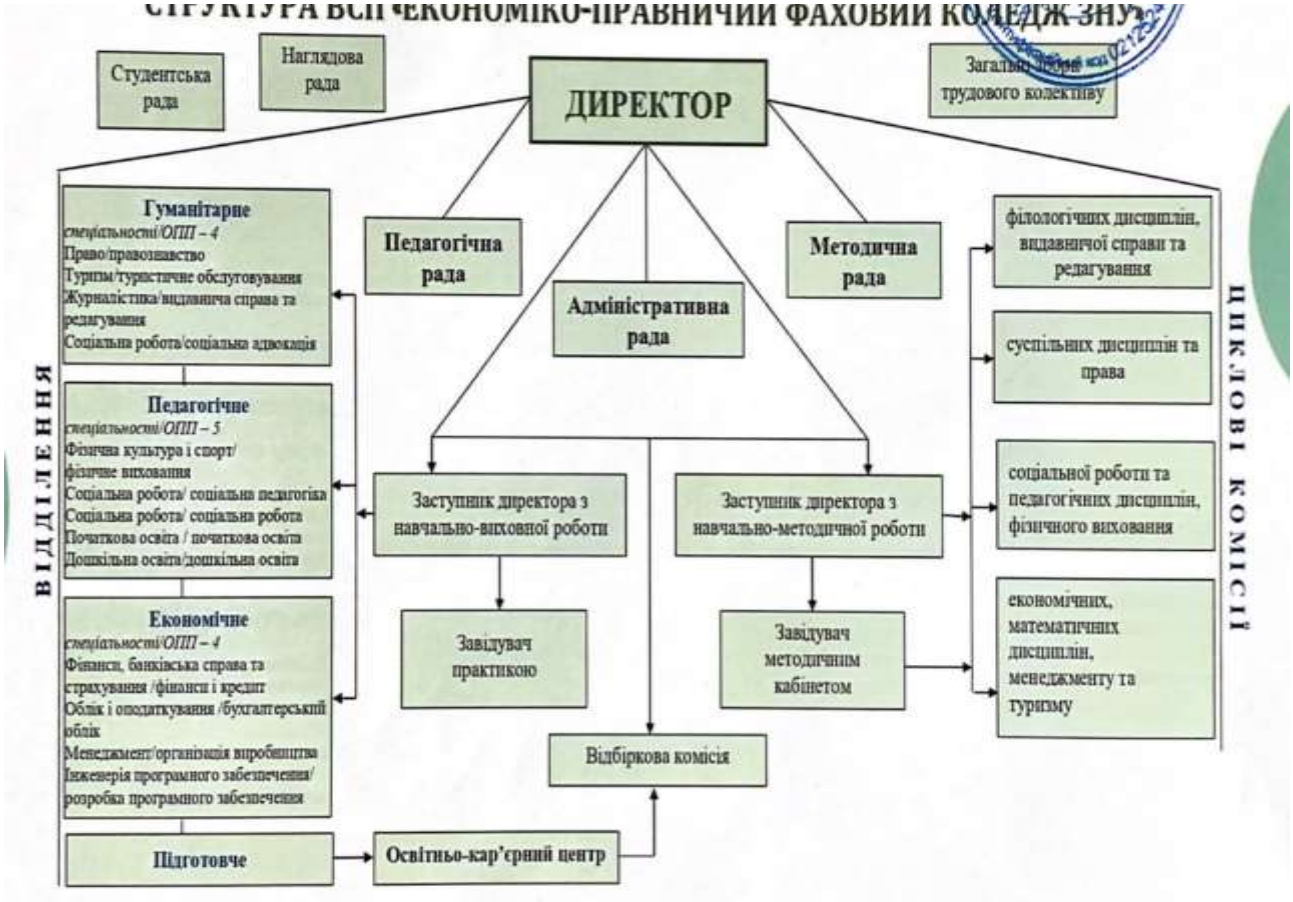


Рис. 2.1 – Організаційна структура персоналу [25]

Коледж має необхідну матеріально-технічну базу для проведення освітньої діяльності й забезпечення підготовки здобувачів фахової передвищої освіти за ОПП. Приміщення, які використовуються в освітньому процесі, відповідають вимогам санітарних і будівельних норм, нормативним документам, що регламентують порядок провадження освітньої діяльності. Для освітнього процесу використовується матеріальна база, аудиторний фонд та

обладнання навчальних корпусів ЗНУ № 2, 6, спортивного комплексу. Практичні заняття проводяться в комп'ютерних класах протягом відведеного розкладом часу. Всі комп'ютери мають доступ до мережі Internet та підключені до локальної системи управління. У навчальних корпусах забезпечено доступ до Wi-Fi мережі. Оснащення комп'ютерних лабораторій постійно поновлюється обладнанням та поповнюється новітніми програмними розробками. Також в освітньому процесі застосовуються сучасна система мультимедіа: інтерактивні дошки, мультимедійні проєктори, проєкційні екрани, мультимедійні навушники, акустичні системи, веб-камери, плазмові телевізори та ін. Аудиторні заняття з навчальних дисциплін проводяться з використанням різних технічних та наочних засобів навчання. Освітній простір та обладнання тренінгової мультимедійної аудиторії дозволяє проводити навчальні заняття у формі майстер-класів, тренінгів для набуття здобувачами освіти нових професійних навичок та умінь. Студенти коледжу, що мешкають за межами м. Запоріжжя, забезпечені місцями у гуртожитках ЗНУ.

Механізм реалізації стратегії розвитку Коледжу ґрунтується на наступних принципах (рис. 2.2):

Політехнічна освіта	цей принцип передбачає освоєння системи знань про наукові основи сучасного виробництва. Студенти отримують як теоретичні, так і практичні знання про процеси виробництва та технологічні інновації.
Дуальне навчання	цей принцип передбачає оптимальне поєднання теоретичного навчання з практичною діяльністю в реальних умовах виробництва з використанням сучасних технологічних процесів.
Проектування і моделювання навчання:	навчальний процес структурується з використанням нових форм і методів навчання, які ретельно розробляються та обгрунтовуються.
Гностичне (пізнавальне) різноманіття	цей принцип передбачає ретельно обгрунтовану зміну форм і методів організації навчальних занять відповідно до предметів вивчення та можливостей учасників навчального процесу.
Професійна мобільність студентів	навчання спрямоване не лише на здобуття професії або спеціальності, але й на розвиток інтелекту для швидкого адаптування та вдосконалення при впровадженні інноваційних технологій та організації праці.
Систематичність	навчальний матеріал організовується в модульні блоки та

і послідовність	систему взаємопов’язаних знань.
Економічна доцільність	Коледж реалізує спеціальності та професії, які вимагаються підприємствами - соціальними партнерами і на регіональному ринку праці загалом.
Збереження індивідуальності	студенти мають можливість обирати свій освітній шлях і варіювати предмети і професійні модулі.
Орієнтація на найближчий розвиток	цей принцип передбачає визначення чіткої мети професійної діяльності, розуміння критеріїв якості майбутнього продукту, постійний контроль за виконанням завдань кожним студентом.

Рис. 2. 2 – Принципи реалізації стратегії розвитку Коледжу

Ваш коледж володіє добре організованою системою інформаційного забезпечення для забезпечення якісної освітньої діяльності та підготовки студентів. Основні аспекти включають:

1. Наукова бібліотека ЗНУ: Бібліотека має різні абонементи і читальні зали для студентів та викладачів. Вона також надає доступ до електронного каталогу книг, електронної бібліотеки, баз даних та інших ресурсів через свою інтернет-сторінку. Це дозволяє всім учасникам освітнього процесу мати доступ до необхідних матеріалів.

2. Сайт коледжу: Сайт коледжу має зручний інтерфейс і містить важливу інформацію про діяльність закладу освіти. Всі необхідні документи та інформацію відповідно до законодавства доступно на сайті.

3. Система електронного навчання Moodle: Коледж використовує систему електронного навчання Moodle для організації навчального процесу. Ця система дозволяє студентам працювати з навчальними матеріалами, виконувати завдання, та самостійно працювати над різними дисциплінами.

Всі ці ресурси сприяють покращенню доступу до інформації та підвищенню якості навчання та самостійної роботи студентів.

Головними пріоритетами розвитку Коледжу є:

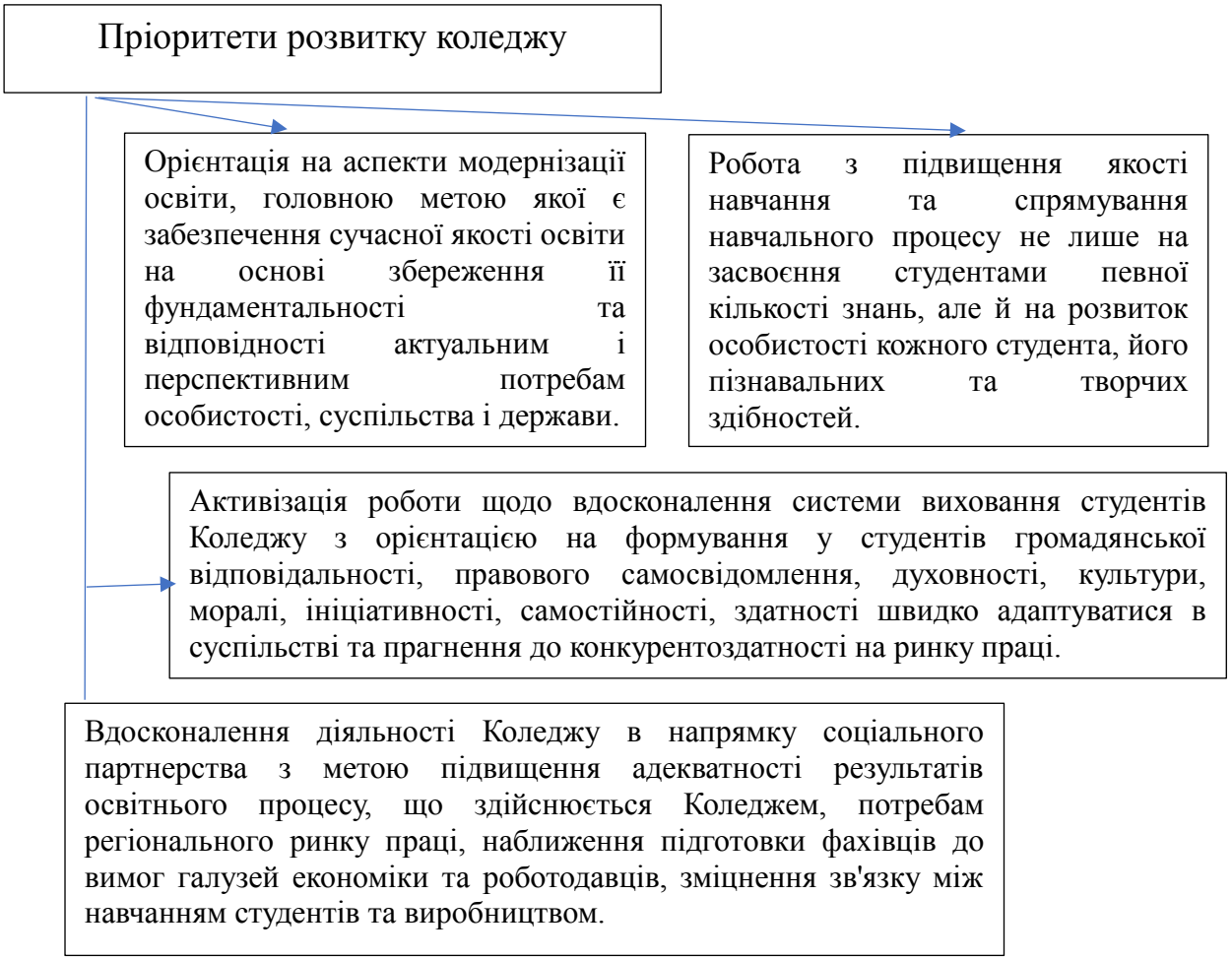


Рис. 2.3 - Пріоритети розвитку коледжу

2.2 Оцінка кадрового складу організації

У складі Коледжу налічується 22 структурні підрозділи. За даними звіту організації щодо середньої чисельності працюючих станом на 1 січня 2018 року в коледжі працювало 213 співробітників. Організаційна структура представлена в додатку А. Для розрахунку рівня забезпеченості підприємств персоналом застосовується порівняння числа працівників за поточний і попередні періоди. У таблиці 2.2 наведені дані аналізу.

Таблиця 2.2 – Склад середньої чисельності працівників Коледжу

	2019год, ос.	%	2020год, ос.	%	2021год, ос.	%	Абсолютне відхилення 2021 до 2019, ос	Зміни 2021 до 2019, %

Середньоспискова чисельність	183	100	198	100	213	100	+30	-
працівників, чел.								
У тому числі:								
- адміністративний персонал	30	16,4	32	16,2	38	17,8	+8	+1,4
- допоміжний персонал	23	12,6	23	11,6	26	12,2	+3	-0,4
- педагогічні працівники	130	71,0	143	72,2	149	70,0	+19	-1,1

Давайте проаналізуємо дані:

1. Середньоспискова чисельність працівників зросла з 183 чоловік в 2019 році до 213 чоловік в 2021 році. Абсолютне збільшення становить 30 чоловік, що відповідає зростанню на 16,4% порівняно з 2019 роком.

2. Адміністративний персонал збільшився з 30 чоловік в 2019 році до 38 чоловік в 2021 році. Абсолютне збільшення становить 8 чоловік, або 1,4% зростання у порівнянні з 2019 роком.

3. Допоміжний персонал залишився практично стабільним з 23 чоловік в 2019 році до 26 чоловік в 2021 році. Абсолютне збільшення становить 3 чоловік, або -0,4% відносно 2015 року.

4. Педагогічні працівники зросли з 130 чоловік в 2019 році до 149 чоловік в 2021 році. Абсолютне збільшення становить 19 чоловік, або -1,1% відносно 2015 року.

Отже, можна побачити, що загальна кількість працівників зросла завдяки збільшенню адміністративного та педагогічного персоналу, а допоміжний персонал залишився практично незмінним.

Отже, дані таблиці свідчать про те, що середнє чисельність співробітників Коледжу в 2017 році порівняно з 2016 роком збільшилася на 30 чоловік. У розрізі структури кадрів це зростання відбулося за рахунок: 3 чоловік в обслуговуючому персоналі, 8 чоловік в керівництві та фахівцях та 19 чоловік вчителів.

Протягом аналізованого періоду в структурі кадрів не відбулися значущі зміни. Найбільша частина становить вчителів, чиїй участі у структурі кадрів в

2021 році становила 70,0%. На другому місці за обсягом також, як і в 2020 році, знаходиться керівництво та фахівці (17,8%). На третьому місці розташований обслуговуючий персонал, який також, як і в 2020 році, склав 12,2% у структурі кадрів.

У таблиці 2.3 представлені дані про освіту працівників Коледжу.

Таблиця 2.3 Кількість працівників

Всього	213
адміністративний персонал	38
допоміжний персонал	26
педагогічні працівники	149

За рівнем освіти:

Мають вищу освіту: 162

По профілю роботи: 145

Мають середню професійну освіту: 45

По профілю роботи: 27 в ВНЗах та 6 в середніх професійних учбових закладах.

Таблиця 2.3 – Стаж роботи

Стаж роботи	Кількість, чол	%
Всього	213	100
Менше 1 року	15	7,1
1-3 років	75	35,2
3-5 років	61	28,6
5-10 років	37	17,4
Більше 10 років	25	11,7

Аналіз структури персоналу показує, що найбільша кількість співробітників має стаж роботи від 1 до 3 років і від 3 до 5 років, це становить приблизно 60% від загальної чисельності персоналу, що може свідчити про певну текучість кадрів. Лише 11,7% персоналу мають стаж роботи на даній посаді більше 10 років, і це переважно керівний склад.

Підсумовуючи, аналіз свідчить про те, що Коледж має позитивну тенденцію щодо забезпечення персоналом. Установа має досить сильний кадровий потенціал, організаційна структура побудована відповідно до специфіки роботи та відповідає вимогам. Професійний і посадовий склад персоналу встановлений відповідно до потреб організації.

Проведений аналіз структури персоналу свідчить про те, що зі студентами працює висококваліфікований колектив викладачів. Більше того, серед професійно важливих особистісних якостей викладачів Коледжу можна відзначити спрямованість на творчість, професійне самовдосконалення і підвищення рівня освіти.

Безумовно, впровадження ефективного планування кадрів компанії позитивно впливає на результати діяльності закладу шляхом оптимізації використання персоналу. Тому наступним кроком варто провести аналіз кадрової політики в установі.

2.3 Аналіз діючої кадрової політики в установі

Планування надає можливість виявити і продуктивно використовувати потенціал працівників шляхом розширення обов’язків, ротації персоналу на інші посади, вдосконалення процесу найму.

Планування виступає в ролі джерела інформації про потреби установи в кадрах. Це дозволяє забезпечити систематичну роботу з пошуку і відбору кандидатів, знизити витрати і уникнути кризових ситуацій, пов’язаних з нестачею робочої сили в організації. План кадрів є основою для планування та проведення професійної освіти в установі. Розробка цього плану дозволяє забезпечити необхідну кваліфікацію працівників, що сприяє підвищенню трудової продуктивності і, відповідно, обсягам наданих послуг, зниженню загальних витрат на персонал завдяки послідовній помірній та енергійній трудовій політиці.[20]

Інформування про особисті потреби в персоналі в довгостроковій перспективі сприяє організації в ефективному протистоянні конкурентам та

взаємодії з контрагентами на ринку праці та отриманні вигоди від зміни обставин.

Зараз керівники установи докладають зусиль для забезпечення необхідного і безперервного процесу навчання працівників. В установі діє система внутрішнього навчання, оскільки тут працюють висококваліфіковані фахівці, від яких можна багато вивчити. Це передусім завдяки тому, що персонал має довготривалий досвід у даній галузі.

Інструктажі проводяться в установі відповідно до положень, які регулюють діяльність установи. Проте положення про кадрову політику в установі не оформлено документально.

Аналіз діючої кадрової політики в установі свідчить про наступне:

1. Планування кадрів є важливою складовою кадрової політики. Це дозволяє виявити і результативно використовувати потенціал працівників шляхом розширення обов'язків, ротації персоналу на інші посади та вдосконалення процесу найму. Планування кадрів служить джерелом інформації про потреби установи в персоналі, що дозволяє забезпечити систематичну роботу з пошуку і відбору кандидатів, зменшити витрати і уникнути кризових ситуацій, пов'язаних з нестачею робочої сили в організації.

2. План кадрів є основою для планування та проведення професійної освіти в установі. Розробка цього плану дозволяє забезпечити необхідну кваліфікацію працівників, що сприяє підвищенню трудової продуктивності і, відповідно, обсягам наданих послуг та зниженню загальних витрат на персонал завдяки послідовній помірній та енергійній трудовій політиці.

3. Інформування про особисті потреби в персоналі в довгостроковій перспективі допомагає організації в ефективному протистоянні своїм конкурентам та взаємодії з контрагентами на ринку робочої сили та отриманні вигоди від зміни обставин.

4. Установа звертає увагу на неперервний процес навчання своїх працівників, і це свідчить про позитивну практику. Внутрішній навчальний процес встановлюється для підтримки високої якості роботи і передачі знань і досвіду досвідчених працівників молодшим колегам.

5. Однак важливо також оформити положення про кадрову політику у документальній формі для визначення основних принципів та підходів до управління персоналом та забезпечення відповідності цій політиці у всіх аспектах діяльності організації.

Велика увага приділяється важливому напрямку роботи з персоналом - підвищенню кваліфікаційного рівня. Протягом 2021 року підвищення кваліфікації пройшли 24 працівники, що є більшою кількістю, ніж у 2020 році. Оскільки атмосфера в колективі організації є дружньою, то існує практика навчання на місцях.

Методики навчання, що використовуються на робочих місцях, характеризуються безпосереднім взаємодією з звичайними робочими ситуаціями та звичайною роботою. Працівники з великим досвідом роботи, які працюють в організації довгий час, на вказівку керівництва та за власним бажанням, надають допомогу новим працівникам, які не мають достатнього досвіду та навичок. Для цього керівниками ЕПФК організовані консультаційні перерви, під час яких працівники, які мають питання щодо роботи, можуть звернутися до них за порадою.

У системі визначення результативності професійної підготовки кадрів Коледжу необхідно постійно надавати увагу визначенню сутності навчальних програм, методів і форм навчання. З урахуванням проведеного аналізу, саме відсутність чітко визначеного змісту програм з розвитку та навчання кадрів є недоліком в організації управління кадрами установи.

Заходи щодо підвищення кваліфікації працівників проводяться з метою підтримання багажу знань на відповідному рівні, частота проведення не рідше одного разу за три роки. Динаміка кількості педагогів, які пройшли різноманітні курси підвищення кваліфікації, представлена на рисунку 2.4.

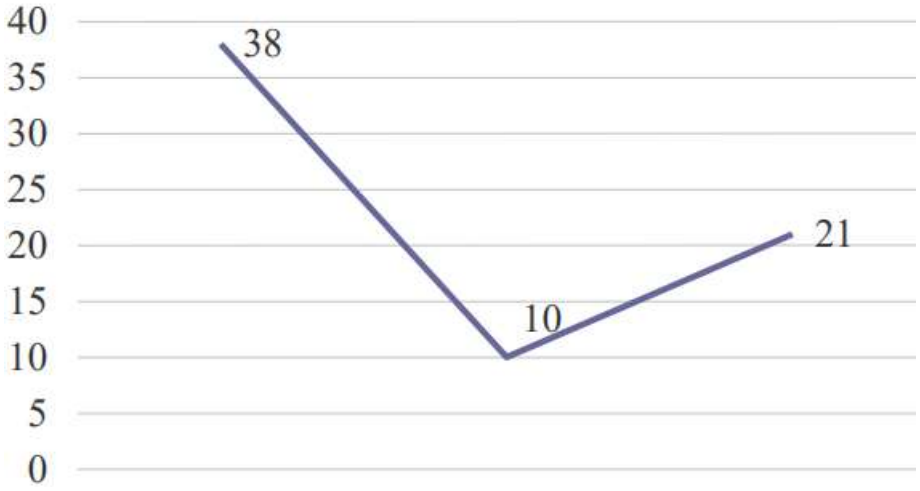


Рис.2. 4 - Зміна кількості працівників, які пройшли зовнішню освіту в 2019-2021 роках, в ос

Варто відзначити помітне зменшення кількості осіб, які отримали освіту, що пов’язано з економією фінансів. У 2021 році рівень підвищення кваліфікації становить приблизно 10% від загальної кількості працівників. Цей відносно невеликий рівень вказує на те, що для проведення навчання з підвищення кваліфікації всіх викладачів при таких темпах доведеться витратити багато років.

На сьогоднішній день частіше використовується внутрішнє навчання власними кадрами. Основними курсами навчання можна визначити наставництво, обмін досвідом, семінари, ротація персоналу, проведення загальних зборів, а також планерок.

Розміри оплати праці працівників організації, яких залучають до навчання кадрів, визначаються наказами керівництва і можуть змінюватися разом із змінами заробітної плати та тарифних ставок.

Виплати працівникам установи, яких залучають до навчання співробітників, проводяться за такими критеріями:

1. Оплата за підвищення кваліфікації та підготовку працівників підприємства: цільові курси: для робітників, службовців та фахівців, розраховуються за одну навчальну годину;

Навчання нових працівників, навчання спеціальностей, що мають спільні аспекти, та підготовка при одночасному навчанні: одного співробітника, двох, трьох та більше - розраховується за кожного навчаючогося за навчальний день.

Для проведення виплат за навчання ведеться обліковий журнал теоретичних занять і видається наказ про навчання.

Оплата за участь у роботі кваліфікаційних комісій, за участь в проведенні іспитів для керівництва, спеціалістів та викладачів.

Підставою для проведення оплати всім категоріям працівників за всі види навчання є вчасно представлені документи про проведене навчання в повній мірі, подані працівникові відділу кадрів.

Навчання фінансується з бюджету ЕПФК. Бюджет формується на бюджетний період - календарний рік.

У організації не складаються індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, також відсутні кар'єрні програми.

Часто в організації виникають ситуації, коли у керівництва відсутня повноцінна заміна під час відпусток, великого навантаження або хвороб. Це неефективно як для компанії, оскільки відсутність одного працівника зупиняє цілий ряд процесів, також для самого керівника, який не встигає справлятися з численними завданнями, працюючи в аварійному режимі та піддаючи себе додатковим стресовим ситуаціям. Також часто трапляються ситуації, коли у начальника є помічник, істинна роль якого на перший погляд малозамітна. Але фактично він є правою рукою керівника і цінним ресурсом, який необхідно обов'язково зберегти в організації. У цьому випадку підставою для формалізованого резерву персоналу є можливість організації зменшення ризиків, пов'язаних із втратою керівного складу та цінних працівників, із провисанням основних функцій.

Курси розвитку працівників, яких віднесли до умовних груп «ресурс» та «дублери», відрізняються. Як видно, знання, які засвоюють «дублери», є більш спеціалізованими і деталізованими (див. рис. 2.5).

Кадровий резерв

Група «Дублери»:	Група «Ресурс»
Напрямки розвитку визначаються керівником на підставі результатів екзамену. Участь у виконанні конкретних проектів. Участь у розробці нормативних документів. Участь у проведенні внутрішніх перевірок. Тимчасове виконання обов'язків (стажування). Самостійне навчання. Навчання та підвищення кваліфікації на засіданнях, семінарах, конференціях.	Напрямки розвитку визначаються керівником. Навчання та підвищення кваліфікації на засіданнях, семінарах, конференціях. Самостійне навчання.

Рис. 2.5 - Напрямки розвитку кадрового резерву Коледжу

Кадри, яких віднесли до групи «ресурс», повинні періодично проходити атестацію в процесі особистого професійного розвитку. Результати атестації дозволяють оцінити, наскільки ці працівники відповідають вимогам для включення їх до групи «дублери».

Після проведеного аналізу були виявлені окремі помилки у формуванні кадрового резерву:

1. Формальний підхід. Спеціаліст кадрової служби під час формування кадрового резерву задовольняється лише рекомендаціями керівника та формальною оцінкою знань.

2. Відсутність зворотного зв'язку. Працівник у разі не включення до кадрового резерву з різних причин після оцінки не отримує інформацію про ті недоліки, які необхідно виправити, в чому полягає його сфера розвитку і за якими факторами його когось випередив. Це є важливим демотивуючим фактором: працівник досить високо оцінює свою працю, проте неуспішно проходить цей етап оцінки, внаслідок чого виникають обвинувачення та зауваження стосовно упередженості даної процедури та її результатів. Як результат, працівник розвиває негативне ставлення до свого роботодавця та організації в цілому, а також падає лояльність.

3. Відсутність плану дій. Цей кадровий резерв не є статичною структурою, щоб уникнути ситуації, коли працівники, які потрапили в резерв, очікували б просування впродовж років. Щоб потенційні працівники прагнули потрапити в

кадровий резерв, їм потрібно бачити, що процедура просування дійсно працює. Коли працівника включають в кадровий резерв, це означає, що він якимось своїми заслугами заслужив те, щоб організація вкладала у нього свої сили, час і ресурси. Лише через так званий «вирощування» власних фахівців-професіоналів виникає можливість уникнути ризику виникнення різних «незакриваючихся» вакансій в організації.

Для підвищення ефективності резерву в організації щорічно проводиться коригування списків працівників, які входять в кадровий резерв, службою кадрів. Враховується думка керівництва, оцінюються результати щорічної підготовки, формуються висновки щодо ймовірності висунення кандидатів на керівні посади, раціональності виключення співробітника з кадрового резерву або продовження його підготовки. Навчання резервістів відбувається в різних формах:

1. Внутрішнє навчання (проводиться на території організації):
- Семінари та лекції для керівництва.
- Групове навчання для працівників структурних підрозділів.
- Проведення адаптаційного навчання для нових співробітників.
- Інтерактивне навчання через Інтернет.
- Самонавчання кадрів.
2. Зовнішнє навчання:
- Довгострокові програми навчання в навчальних закладах (MBA, магістратура).
- Спеціалізовані курси підвищення кваліфікації.

На сучасному етапі, в Коледжі рекомендується формувати систему внутрішнього навчання персоналу, акцентуючи увагу на перепідготовці працівників, самонавчанні та саморозвитку.

Важливу роль відіграє контроль діяльності працівників. Навіть якщо метод фотографування робочого дня відомий ще з радянських часів, сучасна практика мало використовує цей метод оцінки роботи кадрів, але він є значущим стимулятором підвищення продуктивності праці, оскільки:

- скорочується час нерегламентованих перерв у роботі;

- працівники в більшості випадків самостійно навантажують себе роботою;
- збільшується якість виконаної роботи;
- спрощується контроль результатів роботи співробітників керівного рівня.

Для підвищення якості прийняття рішень керівниками та їх реалізації застосовуються такі методичні рекомендації і внутрішні інструкції, як:

- Збірник правил трудового розпорядку;
- Програма навчання;
- Методичні рекомендації щодо документообігу, роботи з спеціалізованими інформаційно-комп'ютерними програмами та інше.

Підвищення ефективності використання персоналу неможливе без їх бажання, тому в кадровій роботі використовуються мотиваційні елементи і елементи, що підвищують стимулювання ефективності роботи (див. Рисунок 6).

При цьому, на основі результатів інтерв'ю та опитування педагогічного складу Коледжу , були визначені їх поточні мотиваційні бажання (див. Рисунок 2.6). Опитування проводилося серед 149 працівників Коледжу, тобто всього педагогічного складу.

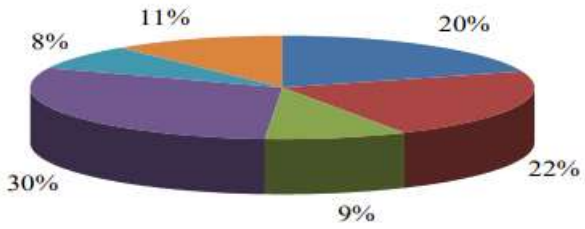


Рис.2.6 - Показники факторів мотивації серед працівників педагогічного складу

Результати опитування та дослідження функціонуючої мотиваційної системи свідчать про частковий облік факторів мотивації, які стимулюють роботу викладачів Коледжу. Такі фактори, як заробітна плата, преміювання, похвала від керівництва, використовуються, але кар'єрний ріст, можливість самореалізації та взаємини з колегами обліковані недостатньо. Згідно з проведеним у березні

2021 року дослідженням і опитуванням персоналу, з вибіркою 149 працівників, вони так визначили свій рівень підготовки (див. рис 2.7).

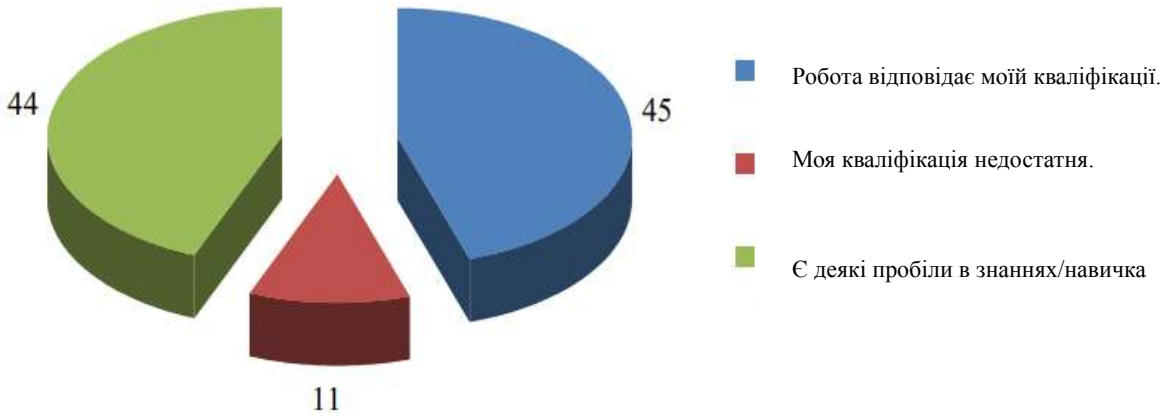


Рис.2.7 - Показники відповідності кваліфікації виконуваним обов’язкам, за думкою педагогічних працівників, %

Як видно, лише 45% працівників вважають, що їх кваліфікація повністю відповідає обов’язкам, які вони виконують на своєму посту. Крім того, базовими факторами відсутності або недостатності необхідних навичок і знань були вказані такі причини (див. рис. 2.8).

Як видно, основними факторами були нерегулярність навчання і мотиваційні чинники.

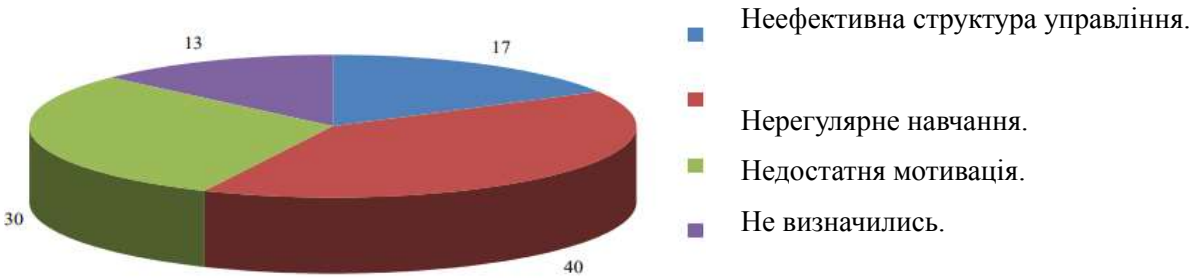


Рис.2.8- Прагнення працівників до більш частого підвищення кваліфікації, ніж передбачено (1 раз на 3 роки).

Так, згідно з Рисунком 2.8, найважливішими факторами, які вказали працівники для недостатності або відсутності необхідних навичок і знань, були нерегулярність навчання та мотиваційні чинники. Це свідчить про те, що для підвищення ефективності та забезпечення відповідності кваліфікації працівників необхідно приділити увагу систематичному навчанню та стимулюванню працівників.

Згідно з наведеними даними, оптимальна частота навчання для працівників Коледжу визначена як один раз на рік. Це свідчить про важливість систематичного навчання і підвищення кваліфікації для забезпечення ефективності та відповідності кваліфікації працівників.

Додатково, з огляду на те, що рівень заробітної плати в Коледжі не є дуже високим, важливо акцентувати увагу на мотивації праці та стимулюванні. Важливими елементами в цьому контексті є розвиток можливостей для творчого росту, підвищення кваліфікації, кар’єрного зростання та соціальних потреб працівників.

Тренінги можуть бути ефективним інструментом для задоволення соціальних та індивідуальних потреб працівників, а також для підвищення їх професійної компетентності.

Стимулювання кар’єрного зростання та розвитку працівників також може бути важливим аспектом для залучення і збереження талановитого персоналу. Це передбачає можливості для просування по службі, як горизонтально, так і вертикально.

Аналіз руху кадрів Коледжу є важливим етапом для розуміння динаміки розвитку та залучення працівників в організації.

Таблиця 2.6 - Рух кадрів в Коледжу

Показники	2019	2020	2021	Абс відх	Відносне відх
Середньоспискова чисельність	183	198	213	30	16,39
Кількість	8	7	6	-2	25

прийнятих					
Кількість звільнених	5	3	3	0	40
Коефіцієнт плинності	0,027	0,015	0,0141	0,011	-
Коефіцієнт оберту	0,071	0,051	0,042	0,008	-

Таблиця 2.6 надає дані про рух кадрів в Коледжу протягом 2019, 2020 і 2021 років, включаючи середню чисельність персоналу, кількість прийнятих та звільнених співробітників, а також різні коефіцієнти, що відображають динаміку.

Нижче подано аналіз даних з цієї таблиці:

1. Середнесписокова чисельність персоналу зросла з 183 в 2019 році до 213 в 2021 році. Це є позитивним зростанням, з абсолютним відхиленням в 30 чоловік (або 16,39% від виходу в 2019 році). У 2017 році чисельність персоналу збільшилася на 7,58% порівняно з 2020 роком.

2. Кількість прийнятих сотрудників зменшилася з 8 в 2019 році до 6 в 2021 році. Це є негативним зміщенням, з абсолютним відхиленням в -2 чоловік (або -25,00% від виходу в 2021 році). Зменшення кількості нових працівників може свідчити про скорочення вакансій або зниження обсягу прийому.

3. Кількість звільнених працівників, включаючи тих, хто звільнився за власним бажанням і тих, хто був звільнений через порушення трудової дисципліни, залишилася стабільною на рівні 3 в 2020 році. Однак кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням, зменшилася від 5 в 2019 році до 2 в 2021 році, що може бути позитивним показником для Коледжу.

4. Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників зменшилася з 13 в 2019 році до 9 в 2021 році. Це є негативним зміщенням з абсолютним відхиленням в -4 чоловіка (або -30,77% від виходу в 2019 році).

5. Коефіцієнт по прийому зменшився з 0,044 в 2019 році до 0,028 в 2021 році. Це свідчить про зниження швидкості прийому нових працівників.

6. Коефіцієнт по звільненню зменшився з 0,027 в 2019 році до 0,0141 в 2021 році. Це також свідчить про менше звільнення співробітників.

7. Коефіцієнт текучості кадрів зменшився з 0,027 в 2019 році до 0,0141 в 2021 році.

8. Коефіцієнт загального обороту робочої сили зменшився з 0,071 в 2019 році до 0,042 в 2021 році.

Ці дані свідчать про зміну в русі кадрів в Коледжу протягом зазначеного періоду і зниження швидкості прийому нових та звільнення працівників.

Аналіз таблиці дійсно вказує на слабкий рух кадрів в організації. Зменшення коефіцієнта по прийому та загального обороту кадрів свідчить про те, що Коледж політикує з підвищенням чисельності працівників та їх оновленням в структурі віку.

На сьогодні в організації відзначається низький рівень текучості персоналу. Причини звільнень різноманітні, однак однією з них є невміння грамотно координувати свій робочий процес та роботу підлеглих співробітників.

Управління кадрами наразі завершує впровадження сучасних методик керування кадрами. Однак потреба в подальшому розвивати систему управління кадрами залишається актуальною, оскільки організація повинна постійно удосконалювати свої освітні технології та відповідно підвищувати професійні знання своїх співробітників або залучати нових кваліфікованих кадрів.

Зроблені вами висновки вказують на наявність сильних сторін у Коледжу в плані кадрових ресурсів. Організаційна структура відповідає характеру роботи, а професійний і посадовий склад персоналу відповідає потребам Коледжу. Також можна відзначити позитивні зрушення у галузі забезпечення персоналом. Однак для досягнення високої продуктивності праці, подальшого збереження персоналу та підвищення рівня їхньої лояльності до організації важливо звернути особливу увагу на професійне навчання співробітників, їхню мотивацію до праці та відданість організації.

Аналіз також показує, що наявні в Коледжу технології управління кадрами мають певні наслідки та тенденції, такі як зниження продуктивності праці,

скорочення робочого часу працівників, зниження лояльності та корпоративної культури серед працівників.

Дійсно, аналіз показав наявність проблем в кадровому резерві Коледжу, таких як низький рівень ініціативності, творчого підходу до роботи та низька важливість рішень, прийнятих працівниками. Важливими проблемами є також недостатність системи навчання та мотивації співробітників, а також проблеми, пов’язані з перевіркою рівня кваліфікації працівників шляхом атестації.

У своєму подальшому аналізі і плані вдосконалення кадрової політики в Коледжі ви правильно визначили кілька головних напрямків. Програмний підхід, що включає в себе проведення атестації, навчання та стимулювання мотивації, може бути корисним для розвитку та покращання кадрової сфери в Коледжі. Регулярна атестація співробітників допоможе визначити їхні потенційні можливості та спрямувати дії організації на поліпшення якості роботи та розвиток персоналу.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІКО-ПРАВНИЧОГО ФАХОВОГО КОЛЕДЖУ

3.1 Програмний підхід до вдосконалення кадрової політики

Основні напрямки вдосконалення кадрової політики коледжу можуть включати:

1. Атестація і оцінка персоналу: Впровадження системи атестації, де кожен співробітник оцінюється щодо його компетентності, знань та внеску в організацію. Результати атестації можуть впливати на рівень оплати праці та можливості для кар’єрного росту.

2. Системи навчання та розвитку: Створення і вдосконалення програм навчання та розвитку для співробітників. Це включає в себе навчальні курси, семінари, тренінги, а також можливості для самостійного навчання.

3. Збалансований підхід до компенсації: Розгляд можливостей для створення більш справедливої системи оплати праці. Це може включати в себе збільшення базової зарплати, бонусні системи, пакети соціальних пільг та інші стимули для працівників.

4. Робочий середовище та підтримка: Створення комфортного та підтримуючого робочого середовища для співробітників. Це може включати в себе збільшення уваги до питань здоров’я та безпеки, а також розвиток програм психологічної підтримки.

5. Розширення можливостей кар’єрного росту: Створення програм для розвитку кар’єри та планів росту для співробітників. Це включає в себе можливості для зростання у компанії та розвитку нових навичок.

6. Робочий час та баланс між роботою та особистим життям: Розгляд питань про гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи та інші заходи для забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

7. Залучення та утримання талановитих співробітників: Створення систем для залучення та утримання талановитих працівників, включаючи програми для приваблення нових кадрів та збереження існуючих.

8. Культура організації та комунікація: Зміцнення корпоративної культури, де цінується співпраця, відкрита комунікація та відкритий доступ до інформації.

9. Соціальна відповідальність: Залучення до діяльності організації питань соціальної відповідальності та участь в благодійних та громадських ініціативах.

Ці напрямки дозволять коледжу покращити якість свого персоналу та забезпечити більший успіх та стабільність у майбутньому.

Результати проведеного аналізу свідчать про наявність певних проблем у кадровій політиці коледжу, які вимагають вирішення. Отже, проект щодо вдосконалення кадрової політики повинен включати три основних напрямки-етапи:

вдосконалення кадрової політики		
Проведення регулярної внутрішньої атестації персоналу.	Навчання працівників	Стимулювання мотивації до саморозвитку працівників

Рис. 3.1 - Три основних напрямки вдосконалення кадрової політики

Щодо першого етапу, з метою підвищення якості послуг і професіоналізму співробітників, також пропонується впровадити механізм внутрішньої атестації кадрів на регулярній основі. На рис. показано проект проведення атестації кадрів.

Головною метою атестації є визначення потенційних можливостей співробітників, прийняття рішень щодо кадрових питань, подальше навчання кадрів, їх мотивація та заохочення.

Атестація є правовою основою для просування працівників по системі посад, морального та матеріального стимулювання, переведення на інший

сектор роботи, перегляду розмірів оплати праці, звільнення або пониження в посаді. Атестація співробітників в компанії спрямована на підвищення якісного рівня їхньої роботи, визначення ступеня навантаження та точності застосування методів та стилю управління.

Для аналізу ефективності проекту необхідно розрахувати його собівартість і можливий дохід від його реалізації.



Рис. 3.2 – Проєкт впровадження внутрішньої атестації в Коледжі

Метою кожного нововведення є вдосконалення існуючої системи та її перетворення таким чином, щоб організація успішно проросла. Для реалізації проекту потрібно розробити чіткий план дій у відповідності до поставлених цілей проекту.

Запропоновано використовувати тренінги професійних навичок Коледжу для наступних цілей:

Виправлення помилок у виконанні службових обов’язків співробітників.

Заповнення прогалин в знаннях.

Формування автоматичних навичок роботи в критичних ситуаціях.

Закріплення навичок роботи при виконанні особливо важливих функцій для установи.

Перед впровадженням навчальної програми керівництву Коледжу потрібно оцінити свої потреби в розвитку та навчанні кадрів (це визначається, зокрема, на основі атестації персоналу). Потім, базуючись на отриманій інформації і враховуючи специфіку діяльності, узгоджуються програми розвитку та навчання працівників, які повністю адаптовані під завдання та потреби організації.

Згідно з проектом розробки та впровадження корпоративного навчання персоналу в Коледжі складається з декількох етапів:

Етап 1. Виявлення потреб організації. Включає наступне:

Формування зрозуміння поточної ситуації.

Роз’яснення завдань та цілей навчання, очікуваних результатів навчання.

Визначення кількості та категорій співробітників.

Визначення формату проведення навчання.

Вибір та оцінка програм розвитку та навчання.

Встановлення термінів навчання.

Діагностика суб’єктів, які беруть участь в навчанні, проводиться такими методами:

Проведення інтерв’ю з викладацьким складом: виявлення проблемних питань щодо кадрового розвитку, встановлення готовності до проведення навчання.

При необхідності проведення опитування для визначення рівня знань з питань техніки безпеки та технології робіт.

Етап 2. Схвалення програми навчання, підготовка та адаптація навчальних матеріалів.

У навчальній програмі використовуються тренувальні моделі та зразки конкретних робочих ситуацій з певним обладнанням.

Етап 3. Реалізація навчальної програми.

Навчання проводиться у форматі тренінгу. Тренінги проводяться в режимі інтерактиву.

Використовувані методи:

Виконання та аналіз усних і письмових завдань.

Рольові приклади, вправи і ігри.

Відпрацювання практичних навичок у вигляді симульованих робочих ситуацій, розв’язання завдань проводиться через спільний пошук рішень всіма членами робочою групи

Етап 4. Підведення підсумків (посттренінг). Метою цього етапу є проведення аналізу та пошук відповідей на складні робочі ситуації, фіксація сформованих навичок. Крім того, на цьому етапі проводяться такі заходи:

Проведення серед учасників тестів для перевірки засвоєної інформації.

Через три тижні після основного тренінгу проводиться консультаційна сесія тривалістю 2-4 години для всіх учасників.

Протягом року здійснюється комунікація з фахівцями, які проводять навчання, через інтерактивні системи зв’язку (телефон, Інтернет).

Проведення вибіркового або постійного моніторингу роботи кадрів.

Керівництво Коледжу, крім корпоративних тренінгів, також може використовувати аудіо- та відеотренінги. Такі підвиди тренінгів можна використовувати без від’єднання від робочого процесу. Порівняно з корпоративними тренінгами, які, як правило, проводять зовнішні фахівці, виконання відео- і аудіотренінгів є менш витратним методом. На рис. 3.3 показаний план навчання на друге півріччя 2021 року.

Плануємі події	Тренінг з формування команди
	Семінар щодо особливостей викладання спортивних дисциплін
	Тренінг з управління часом
	Лекція про морально-психологічний клімат в організації
	Тренінг з роботи зі студентами
	Професійний майстер-клас

Рис.3.3 – Графік запланованих подій для корпоративного навчання у Коледжі на 2021 рік

Для третього напрямку розвитку кадрів пропонується застосовувати комплексний підхід до мотивації персоналу для саморозвитку. Він включає загальне управління лояльністю персоналу та організацію транспорту для підвезення працівників на роботу.

Загальновідомо, що розвиток співробітників для підвищення ефективності їхньої праці є однією з основних задач керівництва. При цьому важливо виховати лояльного працівника, щоб інвестиції, вкладені в нього, не призвели до звільнення досвідченого співробітника.

Лояльність співробітників в контексті кадрового розвитку є надзвичайно важливою для багатьох аспектів успіху організації. Вона впливає на різноманітні аспекти кадрового розвитку та функціонування компанії. Ось декілька ключових пунктів, де лояльність грає важливу роль:

1. Збереження талантів: Лояльність співробітників допомагає зберегти талановитих працівників, які вже пройшли процес навчання та розвитку. Це запобігає втраті цінного досвіду та знань.
2. Мотивація до саморозвитку: Співробітники, які відчувають лояльність до компанії, частіше мотивовані самостійно розвиватися і вдосконалювати свої навички.
3. Участь в програмах навчання та розвитку: Лояльні співробітники більш схильні брати участь у програмах навчання та розвитку, запропонованих компанією, що сприяє їхньому професійному зростанню.
4. Залучення до кадрового резерву: Лояльні працівники можуть бути ідеальними кандидатами для кадрового резерву, оскільки вони проявляють відданість компанії та готовність приймати відповідальність за ключові посади.
5. Сприяння корпоративній культурі: Лояльність співробітників підтримує корпоративну культуру і сприяє створенню позитивного робочого середовища.

6. Покращення продуктивності: Лояльні співробітники частіше працюють з вищим рівнем захоплення та зобов'язаності, що призводить до підвищення продуктивності.

7. Можливості для внутрішнього росту: Лояльність може сприяти внутрішньому росту співробітників, оскільки компанія буде більш схильно надавати їм можливості для розвитку та продвиження.

8. Зниження витрат на заміну працівників: Лояльність допомагає знизити витрати на пошук, найм та навчання нових працівників, оскільки зменшує текучість персоналу.

Забезпечення лояльності співробітників важливою для забезпечення сталого успіху організації та ефективного кадрового розвитку. Для цього важливо створити сприятливі умови для співробітників, надавати їм можливості для розвитку та визнавати їхні досягнення.

Лояльність в контексті кадрового розвитку є важливою для:

- підвищення результативності управлінської роботи керівників та спрощення системи процесу стимулювання праці;
- досягнення цілей організації за допомогою збільшення кількості лояльних працівників;
- підвищення самостійної мотивації співробітників до розвитку всередині організації.

Основні інструменти, які використовуються для цього, представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні інструменти

Інструмент	Опис інструмента
Надання інформації та залучення	Необхідно розпочати проведення опитування серед персоналу щодо можливих напрямів покращення якості наданих послуг та розподілу робочого навантаження. За допомогою порад досвідчених спеціалістів, керівник має можливість розглянути багато найкращих варіантів і вирішити проблему з урахуванням поглядів безпосередніх учасників процесу. В багатьох випадках значна частина їх приймається при формуванні освітніх стандартів. Як результат, впровадження нових стандартів здійснюється швидко, успішно та легко.

Події щодо формування команди	Створення інформаційних просторів, за допомогою яких регулярно сповіщають всіх про позитивні результати роботи того чи іншого члена колективу. В той же час до пакету соціального забезпечення персоналу можуть бути включені такі елементи, як проведення корпоративних пікніків, оплата спортивних залів або секцій. У результаті ми маємо інформування співробітників про величезний внесок інших колег до отримання загального результату та формування колективу, де панує взаємоповага один до одного як співмисливцями.
Розробка .системи стимулювання в матеріальному та нематеріальному виді, її прозорість та об’єктивність	Організація прозорої та об’єктивної системи оплати праці для підвищення лояльності співробітників. Досягненню цієї мети сприяє усунення чуток, що є одним з найскладніших аспектів роботи щодо формування лояльності. Регулярний контроль та спостереження за рівнем працездатності Ефективним способом підвищення лояльності є пояснення персоналу їх нового соціального статусу, заслуженого завдяки засвоєнню нових навичок роботи та розкриття отриманих в цьому позитивних переваг. Крім того, можна продемонструвати документальне відео про досвід роботи в інших країнах з метою інформування працівників про можливості творчого підходу, який сприяє поліпшенню умов праці та наближенню до європейського рівня.
Створення сприятливих умов для роботи	Оновлення робочого мебля для співробітників, оздоблення робочого місця в світлих тонах, забезпечення транспорту та раціонального режиму харчування — все це впливає на загальний психологічний настрій персоналу та, отже, на їх бажання працювати.
Врахування прийнятної нелояльності при підборі кадрів	Рекомендується застосування декількох методик, спрямованих на виявлення рівня індивідуального контролю та конструктивізму у мотивації персоналу, що дозволяє установі створити команду працівників, схильних до лояльності.

Існує пропозиція щодо організованої доставки співробітників коледжу.

Ця послуга надає кілька переваг. Наприклад, працівникам не потрібно чекати транспорт на погану погоду на вулиці та ризикувати захворіти. Крім того, це надає впевненість, що всі співробітники вчасно потраплять на свої робочі місця.

Послуги з доставки персоналу на робоче місце мають зростаючий попит. Кожен керівник отримує лише переваги від цієї послуги. Дістався на роботу на службовому транспорті, працівники готові до активної діяльності та працюють на повну силу.

За результатами аналізу інформації про місця проживання персоналу для коледжу буде достатньо використання двох 18-місних мікроавтобусів, які є в розпорядженні установи.

Далі розрахуємо ефективність запропонованих заходів.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованого підходу

Щодо першого напрямку - розрахунок собівартості проекту з атестації, необхідно виділити, які витрати понесе Коледж. Витрати можна поділити на інвестиційні (одноразові капіталовкладення) та поточні (витрати, які компанія несе протягом всього проекту). Усі витрати представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Проект інвестиційних витрат на 2024 рік:

Найменування	Сума, грн
Витрати на навчання працівників відділу кадрів	30 000
Витрати на закупівлю додаткових довідкових матеріалів	5 000
Витрати на оплату юридичної консультації з приводу розробки нового проекту атестації	10 000
Разом	45 000

Оскільки фахівці Коледжу не мають достатнього досвіду у формуванні та розробці таких видів проектів, виникає необхідність у навчанні фахівців. Ці витрати (на навчання) є одноразовими і можуть бути включені до інвестиційних. Через певний період часу фахівців можна буде відправити на курси підвищення кваліфікації.

Крім інвестиційних витрат, є також поточні витрати, тобто витрати, які компанія несе щорічно під час проведення атестації персоналу (див. таблицю 3.3). Атестацію проводить заступник керівника та начальник відділу кадрів. За період організації та проведення атестації їм нараховуються преміальні виплати

(заступнику керівника в розмірі 10 000 грн та начальнику відділу кадрів 8 000 грн), включаючи нарахування та внески. Виходячи з цього, витрати на оплату праці збільшуються на 18 тисяч грн щороку, за умови проведення планової атестації персоналу один раз на рік.

Таблиця 3.3 - Проект поточних витрат на 2021 рік:

Найменування	Сума, грн
Доплата до заробітної плати працівникам, які проводять атестацію	18 000
Витрати на програмне забезпечення	10 000
Витрати на виготовлення друкованої продукції (бланки наказів, анкети тощо)	5 000
Адміністративні витрати	7 000
Витрати на преміювання персоналу за результатами атестації	20 000
Витрати на послуги експерта, запрошеного для атестації	10 000
Разом	70 000

Ці витрати представляють собою поточні витрати, які щорічно несе Коледж при проведенні атестації персоналу.

Згідно із двома таблицями, можна сказати, що розрахункова собівартість проекту з розробки та впровадження атестації складає 115 000 грн. Поточні витрати будуть виникати кожного разу при атестації. Їх сума може змінюватися залежно від кількості атестованих працівників. Для розрахунку були взяті середні показники для атестації 10 працівників.

Атестація не має безпосереднього економічного результату, однак її проведення надає можливість:

- підвищити кваліфікацію працівників;
- здійснювати ефективний процес надання послуг;
- стимулювати працівників;
- покращити імідж Коледжу та підвищити якість освіти.

Вищезазначені ефекти від впровадження атестації, в свою чергу, надають можливість привернути населення в рамках надання платних послуг. В таблиці 3.4 подано ефект від покращення якості наданих освітніх послуг та професіоналізму викладачів.

Таблиця 3.4 – Прогнозний розрахунок ефекту від покращення якості наданих освітніх послуг та професіоналізму викладачів внаслідок внутрішньої атестації в 2024 році

Показник	Величина, тис. грн.
1. Дохід від надання платних послуг до заходу (згідно плану організації)	21 335,7
2. Дохід від надання платних послуг після заходу при передбачуваному зростанні на 5% (стр.1+5%)	22 402,5
3. Різниця в отриманих доходах (стр.2-стр.1)	1 066,8
4. Витрати на проведення атестації (згідно таблиць 3.3 та 3.4)	115,0
5. Скоригований дохід (стр. 3 - стр. 4)	951,8

Таким чином, як можна бачити з наведених вище розрахунків, передбачуваний ефект від першого напряму-етапу становить 951,8 тис. грн.

Щодо другого напрямку, ефективність проведення внутрішнього корпоративного навчання працівників розраховується як різниця між вартісним показником зовнішнього навчання та аналогічним показником внутрішнього навчання. Розрахунок ефекту наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозний розрахунок ефекту від часткового заміщення зовнішнього навчання корпоративним навчанням у 2021 році

Подія	Статті витрат	Вартість 1-го заходу	Кількість заходів	Вартість програми
Зовнішній тренінг для співробітників (група з 10 осіб)	Заробітна плата Роздаткові матеріали	7000	6 тренінгів для трьох груп	7000*93=126000
Внутрішнє навчання для співробітників	Роздаткові матеріали, орг витрати, премія фахівцям	4500	6 тренінгів для трьох груп	4500*6*3=81000
Величина економічного ефекту	45000			

Отже, очікуваний економічний ефект від другого напрямку складає 45 000 грн у 2019 році.

Величина передбаченого економічного ефекту становить 45 000 грн.

Економічне обґрунтування ефективності другого напряму-етапу полягає в економії витрат організації на навчання співробітників на суму 45 000 грн.

Щодо третього напрямку, таблиця 3.6 наводить розрахунок ефективності впровадження програми корпоративного навчання в Коледжі.

Таблиця 3.6 – Прогнозний розрахунок ефективності впровадження доставки працівників на роботу

№ п/п	Показники	Величина
1	Кількість працівників, які бажають скористатися службовим транспортом, осіб	34
2	Кількість автобусів, які потрібні для перевезення працівників, од.	2
3	Кількість робочих днів за виробничим календарем в 2024 році, днів	247
4	Витрати на бензин на 1 автобус в день згідно розрахунків транспортного відділу, грн.	300
5	Витрати на перевезення працівників в році, грн.	300 грн * 2 автобуси * 247 днів = 148 200
6	Середньомісячна заробітна плата працівників, які бажають скористатися службовим транспортом, грн.	25 000
7	Прогнозований показник економії на листках непрацездатності від фонду оплати праці при впровадженні заходу в році, %	2
8	Сума економії на листках непрацездатності від фонду оплати праці при впровадженні заходу в році, грн.	34 особи * 25 000 грн * 12 місяців * 0,02 = 204 000
9	Сума ефекту від запланованого заходу, грн.	204 000 - 148 200 = 55 800

Розрахунковий ефект від запланованих заходів складатиме 1 052,6 тис. гривень у 2024 році. Крім того, ці заходи супроводжуються позитивним соціальним ефектом та підвищенням якості наданих послуг. Соціальний ефект, мотиваційний ефект та ефект підвищення результативності діяльності

персоналу і розвитку співробітників складно розраховувати одразу, оскільки вони мають більш перспективний характер.

Залежно від конкретної ситуації та потреб вашої організації, існує декілька заходів, які можна вжити для підвищення ефективності використання кадрового резерву:

1. Оцінка потреб в кадровому резерві: Ретельно проаналізуйте потреби вашої компанії в кадровому резерві. Визначте ключові посади та навички, які є критичними для успіху.

2. Ідентифікація талантів: Розробіть систему для виявлення талановитих співробітників у вашому колективі. Це може включати в себе регулярні оцінки, тестування та спостереження за робочою діяльністю.

3. Розвиток талантів: Підтримуйте і розвивайте навички та здібності співробітників, які входять до кадрового резерву. Це може включати в себе навчання, тренування та можливості для розвитку.

4. Менторство та керівництво: Створіть програми менторства, які допоможуть молодим талантам вивчити від досвідчених колег.

5. Планування кар'єри: Допоможіть кандидатам в кадровий резерв розробити плани кар'єри та визначити шляхи до досягнення ключових посад.

6. Запасні плани: Розробіть запасні плани на випадок, якщо ключовий працівник покине організацію. Це може включати в себе резервування декількох співробітників для однієї посади.

7. Оцінка та перегляд: Регулярно оцінюйте та оновлюйте кадровий резерв, змінюючи його залежно від потреб компанії та змін на ринку праці.

8. Залучення експертів: Іноді важко виявити потенційних лідерів всередині компанії. У такому випадку, розгляньте можливість залучення зовнішніх фахівців.

9. Зберігання талантів: Забезпечте сприятливу робочу атмосферу та вигідні умови для розвитку та задоволеності співробітників.

10. Комунікація: Важливо забезпечити зв'язок між відділами HR, керівництвом і кадровим резервом, щоб всі сторони розуміли потреби та можливості.

Ці заходи можуть бути адаптовані під конкретну ситуацію та бізнес-потреби вашої організації для ефективного використання кадрового резерву.

Отже, заходи з підвищення ефективності використання кадрового резерву мають включати три основні напрямки:

1. Проведення внутрішньої атестації співробітників на регулярній основі.
2. Підвищення кваліфікації працівників через навчання.
3. Вдосконалення мотиваційних процесів та підтримки ініціатив співробітників для саморозвитку.

Реалізація проекту щодо вдосконалення кадрової політики, який включає проведення заходів з атестації співробітників, їх навчання та мотивації, дозволить заздалегідь визначати відповідність працівника посаді, виявляти його переваги та недоліки. Це дозволить підвищити професіоналізм колективу та ефективність Коледжу в цілому, оскільки принесе економічний, іміджевий та соціальний ефект.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Кадрова політика державного (муніципального) управління спрямована на:

– створення сприятливих та рівних правових гарантій і соціальних умов для виявлення кожним працівником власних навичок, знань, здібностей та талантів;

– оптимізацію використання наявних кадрових ресурсів, підвищення компетентності та професіоналізму працівників об’єктів, як державних, так і недержавних форм власності, зокрема в системі державного управління;

– забезпечення всіх галузей господарської діяльності та управління країною, зокрема державного сектора, працездатними, кваліфікованими, чесними, ініціативними працівниками;

– ліквідацію негативних тенденцій та явищ в кадровій роботі і кадровій політиці, таких як корупція, протекціонізм, суб’єктивізм, «кумівство», продаж посад, недозрозумілість, закритість кадрових процедур тощо.

Створення системи функціональних компетенцій та кадрової політики галузі державного (муніципального) управління є складним аналітичним процесом. Таким чином, загальна мета кадрової політики органів державного управління полягає в формуванні такого кадрового складу і кадрового потенціалу, який зміг би забезпечити стабільний розвиток органів влади у професійному, моральному та діловому відношенні.

2. Об’єктом дослідження став ЗЕПФК. Установа складається з 22 структурних підрозділів. Згідно звіту закладу про середню чисельність станом на 01.01.2022 року в установі працювало 213 осіб.

Коледж має досить хороший кадровий резерв, організаційна структура відповідає характеру роботи організації та вимогам, висунутим до неї. Професійний і посадовий склад персоналу відповідає потребам Коледжу.

Організація досягла позитивних зрушень у забезпеченні персоналом. Проте, особлива увага повинна бути приділена подальшій реалізації професійної підготовки персоналу, їх мотивації до праці та лояльності до організації.

Також, на основі проведеного аналізу можна зробити висновки про наявні тенденції та наслідки наявних кадрових управлінських технологій у Коледжі:

- зниження продуктивності праці, що проявляється в погіршенні кваліфікації працівників;
- скорочення кількості робочих годин, навіть без врахування часу простою, непов’язаного з персоналом;
- зменшення лояльності персоналу та рівня корпоративної культури, що особливо проявляється в відсутності відповідальності вирішувати питання щодо виховного процесу дітей та перекладання їх на керівництво.

Кадровий склад Коледжу можна охарактеризувати як пасивний. Співробітники очікують високооплачуваної роботи, але не бажають брати на себе надмірної відповідальності та зобов’язань. При цьому працівники не завжди розуміють важливість своєї роботи і її корисність. Лише невелика кількість співробітників Коледжу проявляє ініціативу та творчий підхід до своєї роботи.

Серйозними проблемами є питання професійної підготовки, мотивації та атестації персоналу.

Отже, проект зі збільшення ефективності кадрової політики повинен включати три основні напрями:

- регулярну внутрішню атестацію персоналу;
- навчання працівників;
- стимулювання мотивації для саморозвитку працівників.

Загальна сума ефекту від впровадження запланованих заходів становить 1052,6 тис. грн на 2024 рік.

При цьому ці заходи також призведуть до позитивного соціального ефекту та покращення якості наданих послуг. Соціальний ефект, мотивація та підвищення рівня результативності у кадровій діяльності та розвитку персоналу складні для розрахунку, оскільки вони мають більш перспективний характер.

Реалізація проекту щодо вдосконалення кадрової політики, включаючи атестацію співробітників, їхню підготовку та мотивацію, надасть можливість передчасно визначати відповідність працівника займаній посаді, визначити його переваги та недоліки. Це дозволить підвищити професіоналізм колективу та загальну ефективність Коледжу, оскільки це призведе до економічних, іміджевих і соціальних результатів.

Таким чином, можна вважати, що ціль дослідження досягнута.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 232–236.

2. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна еконо*міка. 2018. № 6. С. 36–38.

3. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інфор*м. 2019. № 4. С. 315–320.

4. Авшенюк Н. М. Стандартизація професійної підготовки вчителів у Англії й Уельсі (кінець XX - початок XXI ст.) : Автореферат дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. Київ, 2015. С.3-5.

5. Сбруєва А.А. Порівняльна педагогіка: Навчальний посібник.-2-ге вид.,стер. Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. С. 94-110.

6. Сбруєва А.А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англомовних країн в контексті глобалізації (90-ті р.р. XX – початок XXI ст.): Монографія.-Суми: «Сумська обласна друкарня». Видавництво «Козацький вал», 2021. С. 218-222.

7. Christopher Day, Christopher Developing tearchers: the challenges of lifelong learning, 2019. P.1-22.

8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2018. 296 с.

9. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2022. № 9. С. 232–236.

10. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.

11. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету* ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2018. № 4(253). С. 49–53.

12. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 337 с.

13. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2019. 304 с.

14. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 296 с.

15. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 5. С. 93–96.

16. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.

17. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв’язок. *Науковий вісник НЛТУ України:* зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2019. Вип. 20 (14). С. 188–193.

18. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2010. № 15/1. С. 58–62.

19. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 1. С. 29–33.

20. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2019. № 4. С. 238–246.

21. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар’єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць.* 2021. № 3 (7). С. 58–61.

22. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

23. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2020. № 5. С. 81–85.

24. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка.* 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1583. (дата звернення: 15.11.2022).

25. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. Випуск 8. С.80-85.

26. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону.* 2018. № 1 (64). С. 177-184.

27. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету*. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». 2019. С. 59 – 66.

28. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власност*і. 2019. Вип. 1(1). – С. 306-311. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1%281%29__52. (дата звернення: 15.11.2022).

29. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту. *Вісник Нижегородського університету ім.. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки*. 2018. № 1. С. 92-97.

30. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 10. С. 323-333. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60. (дата звернення: 15.11.2022).

31. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 2 (66). Т. 2. С. 204–207.

32. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск.* 2019. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.

33. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком.* 2019. № 4. С. 19–20.

34. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком.* 2018. № 3. С. 89-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2018_3_37 (дата звернення: 15.11.2022).

35. Щербак В .Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-36

36. Державно-громадське управління освітою: досвід минулого і сучасний стан. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 33-35.

37. Линвинюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 31-33.

38. Кравченко І. С., Алексанян А. Г. Фінансові інструменти розширення можливостей людського розвитку в інформаційній економіці. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. № 1 (28). С. 506–514.

39. Азьмук Н. А. Трансформація зайнятості при переході до цифрової економіки: глобальні виклики та стратегії адаптації. Київ : Знання, 2019. 335 с.

40. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2020. 2(43), 3802015. 391.

41. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіті : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 2019. 180 с.