МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Соціально-гуманітарний факультет

Кафедра освітології і педагогіки

ВІТРУК Євгеній Ігорович

Управління діловою кар'єрою фахівця професійної освіти

"спеціальність: 015 - Професійна освіта

освітньо-професійна програма - Інформаційне забезпечення управління та електронне урядування"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПОУПм-21 Є. І. Вітрук

Науковий керівник:

д.пед.н., доцент, Л. З. Ребуха,

к.е.н., доцент, С.А.Прохоровська

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Завідувач кафедри Л. З. Ребуха

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**……………………………………………………………………………….3

**І. Розділ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЛОВОЇ КАР’ЄРИ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦЯ** …....6

1.1. Суть, види та розвиток ділової кар’єри ………………………………………...6

1.2. Основні методи оцінювання конкурентоспроможності персоналу………...14

Висновки до І розділу...…………………………………………………………….23

**ІІ. РОЗДІЛ ІІ. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ДІЛОВОЇ КАР’ЄРИ ТА СПОСОБІВ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ** …………………………………………………………………………….…25

2.1. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності закладу професійної освіти.……………………….…...25

2.2. Планування та реалізація ділової кар’єри в закладі професійної освіти …..32

2.3. Шляхи стимулювання персоналу та методика оцінки їх конкурентоспроможності ………………………………………………………….37

*Висновки до ІІ розділу*……………………………………………………………....44

**ІІІ. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХ ПРОСУВАННЯ У ПРОФЕСІЙНІЙ КАР’ЄРІ** …..…………………………….46

3.1. Заходи щодо удосконалення управління кар’єрним розвитком персоналу. .46

3.2. Сучасні моделі стратегічного управління діловою кар’єрою як інструмент досягнення конкурентоспроможності персоналу ………………………………..54

Висновки до ІІІ розділу...…………………………………………………………..63

**ВИСНОВКИ**………………………………………………………………………..64

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ЛІТЕРАТУР**……………………….66

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження**. Розвиток ділової кар’єри є необхідністю, яка зумовлена ситуацією на ринку праці, проблемою оптимального використання кадрового потенціалу та індивідуальною необхідністю працівника будувати свій шлях у професійній діяльності. В сучасних умовах для протистояння у жорсткій конкуренції, кожний заклад професійної освіти зацікавлений мати персонал високої кваліфікації. Це можливо завдяки створенню системи розвитку людського потенціалу, оцінки конкурентоспроможності працівників та управління їхнім професійним зростанням.

Передумовою управління діловою кар’єрою та оцінювання конкурентоспроможності персоналу є підвищення ефективності функціонування закладу професійної освіти, розкриття потенціалу та розвиток кожного працівника. Таким чином, заходи, які пов’язані з оцінкою персоналу та управлінням діловою кар’єрою, дозволяють закладу професійної освіти диференціювати можливості персоналу, застосовувати індивідуальні методи стимулювання, більш повно розкривати і використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб.

**Ступінь опрацювання теми.** Ділова кар’єра як один з важливих інструментів управління персоналом розглядалася як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Серед них Б. Генкін, Ф. Герцберг, П. Друкер, Л. Женіге, Г. Зайцев, М. Зандер, О. Кибанов, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Є. Маслов, Н. Мейєр, А. Сміт, Ф. Тейлор, В. Воронкова, Ю. Одегов, А. Травник, Є. Закомурна, Н. Савина, Н. Сичова, С. Рєзнік, С. Сотникова, Л. Балабанова, Д. Богиня, О. Борисова, О. Грішнова, А. Колот, Л. Колпаков, М. Магура, В. Савченко та інші. Вивченням та аналізом застосування методів оцінки конкурентоспроможності персоналу займалися Грошелева О. Г., Лапа М. В., Коломієць В. М., Колот А. М., Петрова І., Хохлова І. І. та багато інших.

Незважаючи на вагомий внесок цілого ряду вчених в розробку окремих аспектів досліджуваної проблеми, на сьогоднішній день спостерігається дефіцит концептуальних досліджень ділової кар’єри у новій економіці знань та її застосування у формуванні конкурентоспроможності персоналу. Актуальність і недослідженість багатьох теоретико-методичних положень, а також висока практична значущість визначили вибір теми дослідження.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління діловою кар’єрою та методів оцінки конкурентоспроможності працівника.

Для досягнення мети дослідження вирішувались такі **завдання**:

* аналіз ділової кар’єри, її видів та стадій формування;
* визначення ролі конкурентоспроможності персоналу в контексті розвитку закладу професійної освіти в цілому та працівника зокрема;
* дослідження методів оцінки конкурентоспроможності персоналу;
* аналіз планування та реалізації ділової кар’єри для працівників "Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ";
* визначення основних методів оцінки персоналу в обраній організації.

**Об’єктом дослідження** є персонал Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ.

**Предметом дослідження** є ділова кар’єра та методи оцінки конкурентоспроможності працівника.

**Теоретичною та методологічною основою** дослідження є наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених з теорії управління розвитком персоналу, питань наукової організації та методології проведення ділової оцінки, матеріали періодичних видань та Інтернет-ресурсів, теоретичні й наукові праці з кадрового менеджменту й маркетингу персоналу.

**Законодавчо-нормативною базою** дослідження є Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету міністрів України, Накази і розпорядження Міністерства освіти і науки та Міністерства соціальної політики.

**Інформаційною базою** послужили статистичні матеріали Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ.

**Наукова новизна** кваліфікаційної роботи полягає у полягає в розробці теоретичних і прикладних основ ділової кар'єри як механізму формування конкурентоспроможності фахівця професійної освіти в умовах переходу до студентоцентризму парадигми розвитку професійної.

**Практичне значення** полягає в тому, що основні наукові положення і висновки кваліфікаційної роботи спрямовані на вибір і формування стратегії ділової кар'єри, орієнтованої на досягнення довгострокової переваги над конкурентами на ринку праці для збереження  і поліпшення якості трудового життя.

Прикладні складові проведеного дослідження дозволяють діагностувати зони і напрямки розвитку ділової кар'єри, здійснити прогнозування ділової кар'єри в залежності від стратегії розвитку закладу професійної освіти, здійснити вибір організаційної мети ділової кар'єри для подальшої її трансформації в цілі по основним перспективам, каскадування по вертикалі організаційної ієрархії, оцінки досягнення цих цілей.

Прикладні аспекти дослідження носять універсальний характер, тобто можуть бути взяті за основу будь-яким закладом професійної освіти незалежно від галузевої і територіальної приналежності, організаційно-правової форми.

Крім того, основні теоретичні та методичні розробки та висновки можуть бути використані у викладанні дисциплін при підготовці бакалаврів, магістрантів і аспірантів в навчальних закладах вищої освіти.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Обсяг роботи становить 69 сторінок друкованого тексту; робота містить 10 рисунків, 13 таблиць. Список використаних джерел налічує 72 найменування.

**Розділ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЛОВОЇ КАР’ЄРИ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦЯ**

* 1. **Суть, види та розвиток ділової кар’єри**

Кар'єра ─ це швидке, успішне, прогресивне просування обраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі і/або матеріальної вигоди власними силами, за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей.

Теорія кар’єри має відносно невелику історію. Вона розпочинається на початку ХХ ст. і пов’язана з ім’ям Френка Парсонса – впливового американського просвітителя і реформатора. За його словами, ідеальний вибір професії (кар’єри) базується на відповідності особистісних якостей (здібностей, можливостей, ресурсів, властивостей особистості) з факторами, що відносяться до роботи (заробітна плата, охорона навколишнього середовища тощо) для отримання найкращих умов професійного успіху. Починаючи з Ф. Парсонса, поняття кар’єри тривалий час використовувався як синонім професії, сфери діяльності, праці. Слід зазначити, що у сучасній наукової літературі, яка присвячена кар’єрі, проводиться чітке розмежування між цими поняттями. Деякими дослідниками, зокрема Дональдом С’юпером, представником одного із напрямків теорії професійної діяльності, було запропоновано таке визначення кар’єри: «послідовність головних позицій, які займає людина протягом свого передпрофесійного, професійного, післяпрофесійного життя; включає ролі, які напряму пов’язані з працею, такі як студент, працівник, пенсіонер, а також ролі, які пов’язані опосередковано, – сім’янин та громадянин» [6].

Ще один підхід до визначення кар’єри, який з’явився наприкінці ХХ ст., був пов'язаний з визначенням кар’єри як процесу, а не результату. Суть підходу визначається словами «життя – це – кар'єра», а центральне твердження – «життя, не робота, це велика кар'єра» [3]. Виходячи з принципів такого підходу, кар’єра інтегрується з іншими аспектами життя людини. Такий погляд на кар’єру співвідноситься з підходом А. Колліна й А. Уоттс, в якому кар’єра розглядається як суб’єктивна конструкція окремої особистості, а не щось об’єктивне, задане ззовні, а також з підходом Е. Герр, який підкреслює, що кар’єра не створюється роботою або професією, а створюється особистістю.

Високу популярність у західній теорії і практиці, особливо у середині ХХ ст., набув підхід, який базується на уявленні про кар'єру як лінійну траєкторію взаємопов'язаних робіт, що пов'язана з вертикальною мобільністю. Основне застосування терміну «кар'єра» відноситься до сфери трудової зайнятості, насамперед, до роботи, що виконується в рамах формальних організацій. Кар'єрний розвиток пов'язується з послідовним зростанням «відповідальності, статусу і влади», які накопичуються індивідом у міру його просування сходинками організаційної ієрархії.

Враховуючи вище перелічені підходи до визначення терміну «кар’єра», можна помітити, що як і об’єктивні, так і суб’єктивні чинники впливають на професійне просування працівника в закладі професійної освіти, зміну сфери діяльності, кар’єрне зростання, можливість самореалізації та багато інших складових, які поєднуються в єдине поняття – «ділова кар’єра».

Суть терміну «ділова кар’єра» впирається на семантику слова «діло», яке означає, насамперед, деяке заняття (трудову діяльність), даючи конкретній людині засоби для існування. Таким чином, ділова кар’єра являє собою кар’єру в будь-якій сфері людської діяльності в разі використання людиною своєї праці як джерела необхідного доходу.

Ділова кар’єра ─ поступове просування особистості, пов’язане з ростом професійних навиків, статусу, соціальної ролі і розміру винагороди. Також існує інакше трактування дефініції: «ділова кар’єра» – це система принципів поведінки людини, пов’язані з її професійною діяльністю, досвідом роботи по спеціальності, її діловими та комунікативними навиками, вмінням працювати в команді [19].

Ділову кар’єру, як траєкторію свого руху, кожна людина будує собі сама, пристосовуючись до особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища, а головне – до особистих цілей, бажань та настанов.

В процесі реалізації ділової кар’єри важливо забезпечувати взаємодію всіх видів кар’єри (Рис. 1.1.)

**Ділова кар’єра**

**Внутрішньо-організаційна**

**Міжорганізаційна**

**Професійна спеціалізована**

**Професійна неспеціалізована**

Вертикальна

Горизонтальна

Доцентрова

Східчаста

Рис. 1.1. Види ділових кар’єр.

Примітка. Складено (розраховано) автором на основі [18]

Внутрішньо-організаційна кар’єра показує проходження всіх етапів кар’єрного росту (навчання, прийом на роботу, професійний ріст, підтримка і розвиток індивідуальних професійних якостей, вихід на пенсію) в рамках одного закладу професійної освіти.

Міжорганізаційна кар’єра припускає, що працівник проходить всі щаблі кар’єрного росту в різних закладах професійної освіти.

Обидва види кар’єри можуть бути спеціалізованими та неспеціалізованими. Спеціалізована кар’єра відрізняється тим, що працівники проходять різні етапи своєї професійної діяльності в межах однієї професії. При цьому, заклад професійної освіти може залишатися тим ж самим або змінюватися. Неспеціалізована кар’єра припускає, що різні етапи свого професійного шляху працівник проходить в якості спеціаліста, який володіє різними професіями та спеціальностями. При таких умовах, організація може як змінюватися, так і залишатися тією ж.

З погляду на розвиток ділової кар’єри в закладі професійної освіти, її поділяють на чотири види:

* Вертикальна ділова кар’єра – вид кар’єри, яка пов’язана з підйомом на більш високий щабель у структурній ієрархії (просування по посаді, яке супроводжується вищою оплатою праці);
* Горизонтальна ділова кар’єра – передбачає переміщення працівника в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на щаблі, який не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі;
* Східчаста ділова кар’єра – поєднує елементи вертикальної та горизонтальної кар’єри. Східчаста кар’єра зустрічається доволі часто та може приймати як внутрішньо-організаційні, так і міжорганізаційні форми;
* Доцентрова ділова кар’єра – вид кар’єри, найменш очевидний для оточуючих, який припускає рух до ядра, до керівництва організації. Доцентрова кар’єра доступна обмеженому колу працівників, які, як правило мають великі ділові зв’язки поза організацією.

Взаємодія даних видів кар’єри є необхідною та передбачає виконання таких завдань: досягнення взаємодії цілепокладання організації і окремого працівника; досягнення направленості планування кар’єри на окремого працівника з метою врахування його специфічних потреб; забезпечення відкритості процесу управління кар’єрою; усунення неможливості розвитку працівників; покращення якості процесу планування кар’єри; формування чітких критеріїв службового росту, які використовуються в конкретних кар’єрних рішеннях; вивчення кар’єрного потенціалу працівників; забезпечення обґрунтованої оцінки кар’єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань; визначення шляхів службового росту, використання яких задовольняє кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний момент в потрібному місці.

Існує ще одна типологія ділової кар’єри, яка проводиться по основних критеріях для аналізу системи «працівник – роботодавець». Саме ця типологія розглядає різні функції робітників різних категорій (табл. 1.1).

Однак, в умовах нестабільності сучасного ринку праці в працівників виникають труднощі з вибором професії, стійким кар’єрним розвитком, пов’язані з невизначеністю, психологічно-фізіологічними особливостями робітника, зміною тенденцій, потребами роботодавців, рівнем освіти та з відсутністю певних професійних навичок. Така ситуація викликає неоднозначні варіанти побудови ділової кар’єри для працівників.

*Таблиця 1.1*

**Види ділової кар’єри відповідно до виконуваних функцій працівником**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№, п/н** | **Критерій** | **Види** | **Характеристика** |
| 1. | Місце в системі управлінських відносин | Професійна | Спеціалізація в професійній неуправлінській діяльності. |
| Адміністративна | Спеціалізація в професійній управлінській діяльності. |
| Розвиток власного бізнесу; передбачає і професійну і адміністративну кар’єру. |
| 2. | Напрямок вектору кар’єрного розвитку | Вертикальна | Являє собою просування по службі вгору. |
| Горизонтальна | Полягає в розширенні кола повноважень і обов’язків, але не передбачає зміну робочого місця і займаної посади. |
| 3. | Види кар’єрного розвитку | Професійна | Зміна рівня професіоналізму. |
| Посадова або службова | Зміна займаних посад. |
| 4. | Ступінь досягнення цілей | Успішна | Позитивний результат трудової діяльності, досягнення особистих цілей та цілей організації. |
| Неуспішна | Невдала реалізація власного потенціалу, відсутність професійного розвитку. |
| 5. | Ступінь реалізації | Потенційна | Особисто побудований людиною трудовий шлях на основі її планів, потреб, можливостей та цілей. |
| Реальна | Певні результати, які людина реалізувала протягом певного проміжку часу у визначеній сфері діяльності, в конкретній організації. |

*Продовження Табл. 1.1*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 6. | Швидкість, послідовність проходження кар’єрних сході | «Типова» | Поступове просування до вершин посадової ієрархії у міру зростання професіоналізму. Тривалість такої кар’єри, як правило, дорівнює тривалості активної трудової діяльності (в середньому 35-40 років). |
| «Швидкісна» | Характеризується стрімким, але все ж послідовним посадовим просуванням працівника по вертикалі організаційної структури. За часом така кар’єра в два-три рази коротше, ніж типова. Тривалість перебування на посаді від одного до двох років. |
| «Десантна» | Відрізняється тим, що працівники такого типу готові зайняти будь-яку посаду, причому заміщення посади найчастіше відбувається спонтанно. |
| «Уповільнена» | Відбувається спонтанно. «Уповільнена» професійна кар’єра характеризується перебуванням на окремих посадах більше п’яти-шести років («застрягання», стагнація). |
| 7. | Показник стабільності | Стабільна | Характеризується просуванням, навчанням, тренуванням в природно постійній професійній діяльності |
| Звичайна кар'єра | Співпадає з нормативними стадіями життєвого шляху людини, включаючи кризи. |
| Нестабільна кар'єра | Характеризується двома або декількома спробами, причому зміна професійної діяльності відбувається після певного періоду стабільної роботи в попередній професійній сфері. |
| Кар’єра з множинними пробами | Зміна професійних орієнтації відбувається протягом всього життя. |
| 8. | За змістом змін | Владна | Кар’єра, пов’язана або з формальним зростанням впливу в організації за допомогою руху нагору ієрархіями управління, або зі зростанням неформального авторитету працівника в організації. |
| Кваліфікаційна | Припускає професійний зріст, рух розрядами тарифної сітки тієї або іншої професії |
| Статусна | Спрямовується на підвищення статусу працівника в організації, що виражається або в присвоєнні чергового рангу за вислугу років, або почесного звання за видатний внесок у розвиток фірми |

*Продовження Табл. 1.1*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Монетарна | Кар’єра, пов’язана зі збільшенням рівня винагороди працівникові, а саме: заробітної платні, обсягу і якості надаваних йому соціальних пільг |

Примітка. Розраховано на основі даних [37]

З моменту працевлаштування в організацію і до моменту звільнення необхідно організувати послідовне переміщення трудових ресурсів як по горизонталі, так і по вертикалі. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на коротко- та довготерміновий періоди, але й повинен знати, яких показників йому необхідно досягнути, щоб розраховувати на кар'єрне зростання. Упродовж своєї професійної діяльності кожен працівник проходить певні етапи розвитку [39], які пов’язані із задоволенням особистих потреб та набуттям компетенцій.

1. Підготовчий етап триває в середньому до віку 25 років та задовольняє індивіда базовими знаннями і навичками. Цей етап є необхідним, адже саме він забезпечує безпеку існування та виступає початком самоствердження людини.
2. Адаптація є наступним етапом, який допомагає забезпечити такі потреби як освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікації для досягнення мети. Завдяки адаптації працівник починає рухатись від базових потреб (безпечне існування, оплата праці) до самоствердження та початку набуття незалежності. Зазвичай цей етап закінчується коли індивід досягає 30 років.
3. Зростання кваліфікації і досвіду, набуття нових навичок та кар'єрне зростання – характерні особливості етапу просування, за рахунок яких в індивіда зростає самоствердження, досягається більша незалежність, починається самореалізація. В працівника також зростає рівень фінансових надходжень, які у свою чергу сприяють кращому відношенню до здоров’я та зростанню соціального статусу. Даний етап триває до віку 45 років.
4. Етап збереження триває зазвичай до віку 55 років та гарантує працівнику стабілізацію незалежності, зростання самореалізації, підвищення оплати праці і зацікавленість до інших джерел доходу. На цьому етапі працівники знаходяться на піку вдосконалення кар’єри та навчають молодь.
5. Завершальний етап слугує для підготовки виходу на пенсію та до підготовки до нового виду зайнятості. Етап триває до 60 років і забезпечує стабільну самореалізацію, збереження рівня оплати праці та підвищення зацікавленості до інших джерел доходу.
6. Після віку 60 року настає пенсійний етап, який пов’язаний з розвитком індивіда у новій сфері зайнятості та фінансовим забезпеченням у вигляді пенсії та джерел доходу від нової діяльності.

Зрозуміло, що час проходження кожної стадії професійного розвитку визначається для кожного індивідуально. Кожен етап характеризується певним рівнем складності, відповідальності, обсягом діяльності, статусними змінами, матеріальною і моральною винагородою. Всі ці стадії конкретний працівник може поступово пройти самостійно (при самозайнятості) або ж в одній чи різних організаціях.

На перших етапах власної кар’єри, працівники отримують певні компетенції, поштовх до самоствердження і, таким чином завдяки своїм нестандартним рішенням, напору, здібностям та бажанням досягати нових вершин вони прагнуть пробивати шлях вверх кар’єрної драбини. Однак, більшість працівників, починаючи свою кар’єру не замислюються про перспективу професійного зростання в певній організації. Це свідчить про те, що існують великі недоліки в плануванні та управлінні кар’єрним зростанням працівників. Тому, планування ділової кар’єри персоналу є важливою складовою в управлінні персоналом та управлінні організацією в цілому. З одного боку це дозволяє забезпечити конкурентоспроможність працівника на ринку праці, задовольнити можливість його професійного розвитку, підвищити рівень задоволення роботою в організації, забезпечити цілеспрямовану підготовку до майбутньої професійної діяльності та надати більш чітке бачення особистих професійних перспектив. З точки зору організації, управління діловою кар’єрою дасть змогу визначати потреби в професійному навчанні на основі планів розвитку кар’єри окремих працівників, виявляти підготовлених співробітників для просування на ключові посади та забезпечить наявність цілеспрямованих працівників, які пов’язують свою професійну діяльність з даною організацією.

* 1. **Основні методи оцінювання конкурентоспроможності персоналу**

Покращення результативності діяльності організації досягається завдяки більш повному розкриттю та використанню потенціалу працівників і сумісності наявних якісних характеристик кожного працівника з посадами, які вони займають. Аналіз та вивчення всіх характеристик персоналу необхідні для об’єктивного оцінювання персоналу. Оцінювання персоналу – це процес виявлення міри відповідності індивідуальних якостей працівника, кількісних та якісних показників його діяльності відповідно до встановлених критеріїв [20].

У науковій та економічній літературі питання оцінки персоналу є досить дослідженим. Зокрема, науковці розглядають два головних напрямки оцінки персоналу: оцінка результатів діяльності та оцінка конкурентних переваг. Лапа М. В. вважає, що оцінку персоналу варто здійснювати виходячи саме з його зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг. На думку Лапи М.В., тільки винятково обдаровані люди в меншій мірі залежать від зовнішніх умов та конкурентоспроможності підприємства [34]. Коломієць В. М. модель оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу коледжу формує у три складники: статистичний, експертний та самооцінку. Автор пропонує процес оцінки конкурентоспроможності персоналу поділити поетапно, використовуючи різну методику [30]. На думку Р. Фатхутдінова, оцінку конкурентоспроможності персоналу слід здійснювати, виходячи з його конкурентних переваг, які бувають зовнішніми і внутрішніми по відношенню до персоналу. Колот А.М. розглядає оцінку персоналу як складову мотивації трудової діяльності та зазначає, що оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами та відомими параметрами [32].

Методи оцінювання персоналу повинні відповідати структурі коледжу, характеру діяльності персоналу, меті оцінки, бути простими і зрозумілими, включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу, та, на жаль, єдиної класифікації методів оцінки не існує.

Для оцінки конкурентоспроможності працівників, насамперед необхідно визначити ключові складові, які формують конкурентні переваги. Хохлова І. І. виділяє три основні групи чинників (Рис. 1. 2).

**Групи чинників**

**Чинники особистої конкурентоспромож-ності**

**Чинники, створювані на підприємстві**

**Зовнішні чинники**

Рис. 1.2. Основні чинники для оцінки конкурентоспроможності за Хохловою І. І.

Примітка. Складено на основі [66]

До чинників індивідуального характеру належать психічний стан працівника, професійний рівень, кваліфікація, рівень освіти, професійна компетентність, робочий стаж, бажання розвиватися в заданому напрямку, вміння працювати в команді, рівень відповідальності, цілеспрямованості, організованості, інтелектуальні здібності, комунікативні навички, фізіологічні параметри. Для підвищення особистої конкурентоспроможності працівника, рекомендується проведення тренінгів з тімбілдингу, розвивати потенціал у людях з лідерськими якостями, розробляти індивідуальний план розвитку працівника.

Всередині закладу освіти на конкурентоспроможність впливають умови праці та організації робочого процесу. Такі параметри як правильний розподіл навантаження, нормування праці, сучасне технічне оснащення робочих місць, дотримання санітарно-гігієнічних умов праці позитивно впливають на рівень конкурентоспроможності персоналу [57]. З метою оптимізації впливу цих чинників проводиться діагностика та контроль умов праці, опитування працівників.

До зовнішніх чинників конкурентоспроможності відносять:

1. соціальні чинники (рівень розвиненості інфраструктури, житлові умови, доступність закладів освіти та охорони здоров’я та якість їх обслуговування);
2. демографічну ситуацію (структура населення, рівень міграції, природній приріст населення, чисельність економічно-активного населення);
3. економічні чинники (політика держави в сфері економіки, рівень конкуренції на ринку, рівень попиту на продукцію, рівень цін, показники інфляції);
4. правові чинники (рівень захищеності суб’єктів та стабільність правової та правозахисної системи).

Якість персоналу не можна розглядати безвідносно, саме по собі. Наслідком такого абсолютного розгляду можна назвати «перекваліфікацію» або недостатню кваліфікацію кадрів. Те, що в менеджменті визначається як неефективне використання трудових ресурсів, на практиці називається «невідповідністю займаній посаді». Як правило, це відбувається через нерозуміння цілей проведення оцінки та використання усереднених критеріїв «успішного працівника» безвідносно займаного робочого місця і виконуваних ним завдань.

Конкурентоспроможність працівників можливо розглядати в чотирьох аспектах (Рис. 1.3).

Рис. 1. 3. Рівні визначення конкурентоспроможності працівника**.**

Примітка. Складено на основі [52]

Таким чином, під оцінкою конкурентоспроможності персоналу будемо розуміти цілеспрямований процес встановлення відповідності якісно-кількісних характеристик працівників щодо вимог робочого місця, колег, конкурентів на національному або глобальному ринках праці. Універсальної системи оцінки персоналу, що підходить для оцінки персоналу будь-якої організації і навіть будь-якої функціональної підсистеми організації, не існує. Вона повинна створюватися під конкретну організацію і для вирішення конкретних завдань, що стоять перед коледжем. Тому одним з перших і ключових етапів проведення оцінки має виступати визначення цілей проведення оцінки персоналу. Ми вважаємо за доцільне виділення наступних цілей ділової оцінки персоналу:

* інформаційна: отримання керівництвом закладу професійної освіти інформації про поточний рівень знань, умінь, навичок, а також соціально-психологічні характеристики і здібності співробітників, якщо вони не виявлялися на етапі підбору персоналу;
* координаційна: визначення відповідності позиції працівника в коледжі його навикам і компетенціям, можливість отримання підвищення по службі або необхідність переводу в інший підрозділ закладу професійної освіти, що дозволяє ефективно планувати кар'єру працівників;
* мотиваційна: визначення розмірів і доцільності матеріального і нематеріального стимулювання за результатами оцінки, а також мотивація до професійного саморозвитку співробітника на основі інформації про свої сильні і слабкі сторони, що дозволяє співробітнику спланувати програму саморозвитку і скоректувати свою поведінку в поточному періоді;
* створення сприятливого організаційного клімату для подальшого впровадження організаційних змін, зменшуючи опір співробітників і пояснюючи необхідність таких змін і проведення навчання в цілому;
* стратегічна: визначення кращих співробітників, формування резерву з найсильніших і успішних співробітників і організація системи коучингу за допомогою передачі їх досвіду іншим співробітникам, виявлення внутрішніх резервів розвитку коледжу, а також формування плану програми навчання персоналу коледжу за результатами оцінювання;
* аналіз загального стану справ в коледжі на основі отриманої інформації і визначення перспективних напрямків розвитку.

Безумовно, всі перераховані вище цілі взаємопов'язані і для підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи персоналу зокрема і підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи колоджу в цілому, повинні реалізовуватися в комплексі. Однак створення такої комплексної працездатної системи оцінки персоналу неможливе без врахування ряду вимог (табл. 1. 2).

*Таблиця 1. 2*

**Критерії, які повинні враховуватися при створенні системи оцінки конкурентоспроможності персоналу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№, п/н** | **Критерій** | **Суть** |
| 1. | Об’єктивність | Мінімізація впливу суб'єктивного ставлення оцінювача до оцінюваного. |

*Продовження табл. 1.2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2. | Адекватність | Оцінка тільки значущих для виконання. професійної діяльності якостей і характеристик працівника. |
| 3. | Надійність | Захищеність результатів оцінки від впливу випадкових чинників (настрої, погоди, самопочуття, випадкових попередніх успіхів і невдач). |
| 4. | Достовірність | Відповідність результатів оцінки реальному рівню оцінюваного |
| 5. | Можливість прогнозу | Виявлення нахилів та здібностей оцінюваного до того чи іншого виду робіт. |
| 6. | Комплексність | Оцінка не тільки кожного співробітника, але і відношень і зв'язків між ними. |
| 7. | Прозорість | Зрозумілість процесу і критеріїв оцінки не тільки вузькому колу фахівців (оцінювачам), але і самим оцінюваним. |
| 8. | Компліментарність | Процес оцінки не повинен дезорганізовувати роботу колективу, а повинен органічно вбудовуватися в неї, стимулювати підвищення її ефективності. |

Примітка. Складено на основі [55]

Розглянемо етапи оцінки конкурентоспроможності персоналу. Безумовно, етапи можуть дещо відрізнятися в залежності від цілей і застосовуваної методики оцінки, але в загальному вигляді можна представити наступну послідовність заходів:

* вибір бази порівняння для оцінки конкурентоспроможності персоналу (щодо чого і на якому рівні ми будемо оцінювати конкурентоспроможність персоналу);
* вибір і призначення відповідальних за проведення оцінки (створення комісії або залучення сторонньої організації);
* визначення основних критеріїв та показників конкурентоспроможності персоналу (як кількісних, так і якісних) і відповідно, вимоги до конкурентоспроможності працівника / працівників (еталонні значення і шкала оцінок);
* вибір існуючої або розробка власної методики ділової оцінки персоналу, що дозволяє виявити критерії та показники конкурентоспроможності персоналу на рівні, визначеному на першому етапі;
* встановлення термінів і місця проведення ділової оцінки персоналу;
* підготовка документаційного, інформаційного і технічного забезпечення процедури оцінки відповідно до обраної (розробленої) методики;
* безпосереднє проведення оцінки якості персоналу;
* узагальнення та аналіз результатів проведеної оцінки щодо вибраної бази порівняння (щодо вимог робочого місця, колег, конкурентів на національному або глобальному ринках праці);
* розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу організації або окремих її співробітників;
* доведення інформації про результати оцінки та пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу до працівників і керівництва організації;
* реалізація запланованих заходів (з урахуванням їх корекції керівництвом);
* збір інформації та аналіз результатів від проведених заходів (інакше кажучи, від інвестицій в людський капітал коледжу).

Одним з найважливіших етапів проведення оцінки конкурентоспроможності персоналу, безумовно, є вибір або розробка методики проведення оцінки. На сьогоднішній день, розроблена величезна кількість методів оцінки персоналу. Для зручності їх розгляду і з метою їх систематизації ми пропонуємо таку класифікацію [44]:

* описові: біографічний метод, оцінка через написання есе, анкетування, метод порівняльних анкет, довільні усні або письмові характеристики, метод групових дискусій, метод вільного чи індивідуального обговорення, інтерв'ю (атестаційна співбесіда), метод самооцінки та самозвітів, метод контрольних карт, метод «360 градусів», «таємний покупець»;
* графічні: метод графічного профілю, метод шкалювання, метод спостереження;
* бальні: метод сумарних оцінок, метод вільної або заданої бальної оцінки, метод градації;
* еталонні: оцінка за результатами, метод еталона, матричний метод, метод вільного чи примусового вибору оцінного судження, метод заданого групування працівників, тестування, метод критичного інциденту, коефіцієнтний метод, метод управління за цілями, компетентісний метод;
* рейтингові: ранжування, метод попарних порівнянь, метод групування рангів, метод примусового розподілу;
* ігрові: ділові ігри, кейс-метод, метод зворотного інтерв'ю;
* комплексні: соціометрична оцінка, «assessment-centre» (центр оцінки).

Приналежність до тієї чи іншої групи показує сутність методу, дозволяючи фахівцю за оцінкою вибирати необхідний метод з представлених в залежності від існуючих умов в організації, а також поставлених цілей. Розглянемо найбільш ефективні і часто використовувані в сучасній практиці методи.

Метод постановки цілей з'явився досить давно (в 1960 р), але завдяки ефективності та зрозумілості для розуміння успішно використовується коледжами досі. Суть даного методу полягає в постановці ключових цілей співробітником спільно з керівником, тимчасовий період яких, як правило, становить від 6 місяців до року.

Цілі повинні відповідати ряду вимог:

1. Конкретність, тобто бути предметними і специфічними;
2. Вимірність;
3. Досяжність, але складність;
4. Значимість, тобто безпосередньо відображають специфіку професійної діяльності співробітника;
5. Орієнтованість у часі, тобто чітке визначення термінів [35].

По закінченні назначеного терміну перевіряються результати досягнення цілей співробітником і надається розгорнутий зворотний зв'язок з боку керівника, який включає рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності і розвитку співробітника і нову постановку цілей. Особливістю даного методу є врахування в ході оцінки думки співробітника, хоча вирішальним залишається думка керівника. Висока ступінь суб'єктивності, притаманна методу постановки цілей, викликала необхідність розробки нового методу ділової оцінки персоналу, що дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивних факторів.

У 1990 році був розроблений і став успішно застосовуватися метод «360 градусів». Технологія його проведення може значно варіюватися, однак головною рисою даного методу завжди є всебічна оцінка співробітника керівником, колегами, підлеглими (клієнтами), як правило, по методу заповнення однакових анкет [62].

Рис. 1.4. Послідовність оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства за І. Цвєтковою.

Примітка. Складено на основі [68]

В даний час дуже популярним є побудова моделі компетенцій, що може служити ще одним методом для ділової оцінки персоналу. Модель компетенцій – це набір знань, умінь, навичок необхідних для успішної роботи на відповідній посаді. Значимість кожної компетенції для конкретної моделі диференціюється як за ступенем володіння нею працівником (для безпосередньої оцінки), так і за значимістю наявності даної компетенції у працівника на даній позиції [53].

Центр оцінки (assessment centre) – цікавий і досить достовірний метод оцінки, що складається з різних блоків завдань, таких як інтерв'ю, письмові вправи, психологічні тести, рольові ігри та кейси. Склад завдань може досить широко варіюватися, проте основною вимогою є їх відображення реальних ситуацій, з якими стикаються або можуть зіткнутися в майбутньому співробітники, що дозволяють виявити наявність або відсутність необхідних компетенцій. До переваг даного методу крім достовірності можна віднести його високу ступінь об'єктивності і можливість одноразової групової оцінки співробітників, однак трудомісткість значно ускладнює його використання на практиці. Цей метод успішно може застосовуватися для оцінки щодо колег або щодо вимог, що пред'являються до робочого місця [62].

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності персоналу дає коледжу різнобічну інформацію про конкурентні переваги і недостатні компетенції працівників як щодо внутрішніх процесів, так і щодо персоналу коледжів-конкурентів, що дозволяє за допомогою ефективного управління людськими ресурсами коледжу сприяти підвищенню конкурентоспроможності коледжу в цілому.

**Висновки до І розділу**

У І розділі ми прийшли до висновку про е, що в сучасних умовах все більшої актуальності набувають процеси розвитку персоналу. Прагнення до самореалізації спонукають людину набувати нових навичок, знань та умінь для того, щоб задовольнити власні потреби (як соціальні, так і матеріальні).

Важливою інтегральною характеристикою професійних та особистісних якостей, ділових компетентностей працівника є оцінка конкурентоспроможності персоналу. Вона дозволяє визначити ступінь розвитку трудового потенціалу конкретної людини з метою подальшого формування її ділової кар’єри. Управління діловою кар’єрою працівників в межах закладу професійної освіти дає змогу мотивувати, підвищувати задоволеність роботою працівників, розвивати трудовий потенціал, а також створювати надійну групу резерву. У свою чергу, кар’єра залежить від маси чинників і може класифікуватися в залежності від них або за певними особливостями, на такі види: внутрішньо-організаційна та міжорганізаційна; спеціалізована та неспеціалізована професійна; вертикальна, горизонтальна, доцентрова, східчаста. Як ми вже зазначали, підставою для процесів управління діловою кар’єрою зазвичай є оцінка конкурентоспроможності.

У кожній організації процес оцінки персоналу є специфічним, але завжди складається з таких етапів: вибір моделі оцінки; встановлення об’єкта оцінювання та інших складових процесу; встановлення критеріїв оцінювання та їх значущості; формування моделі оцінки конкурентоспроможності працівників закладу професійної освіти; дослідження та обчислення; інтерпретація значень показників моделі; обговорення результатів оцінювання з працівниками; прийняття необхідних коригувальних дій та рішень. Оцінювання конкурентоспроможності працівників є обов'язковим елементом системи контролю в закладі професійної освіти та підвищення професійного рівня його персоналу.

**РОЗДІЛ ІІ. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ДІЛОВОЇ КАР’ЄРИ ТА СПОСОБІВ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ**

**2.1. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності закладу професійної освіти**

В умовах сучасності головною конкурентною перевагою стають люди, що працюють в коледжі. Саме від розвитку і реалізації їх трудового потенціалу залежить ефект технологічних, організаційно-економічних перетворень в коледжі, забезпечення його безпеки і підвищення конкурентоспроможності. У свою чергу конкурентоспроможні коледжу складають основу конкурентоспроможності галузі, регіону і країни в цілому (рис. 2.1.).

При цьому конкурентоспроможність Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ має суб'єктивний аспект, пов'язаний з рівнем розвитку трудового потенціалу. Останній виступає як конкурентна перевага відповідного рівня господарювання і має величезне значення для підтримки загальної конкурентоспроможності галузі, регіону і країни в цілому. Тобто на будь-якому рівні конкурентні переваги суб'єкта економічної діяльності найбільшою мірою залежать від якості трудового потенціалу, здатності людей до творчості, інновацій, адаптації до нових, швидко мінливих технологій, іншими словами, від рівня конкурентоспроможності. Тому не випадково завдання розвитку конкурентоспроможності працівників сьогодні входить в число основних в сучасних коледжах.

Конкуренція сприяє активізації соціальної та особистісної спрямованості працівника для ефективної і якісної професіоналізації, що дозволяє йому зберігати свої конкурентні позиції у праці і особистісні інтереси в житті, проявляти гнучкість в прийнятті рішень, розвиватися і адаптуватися до мінливих соціально-економічних умов [48]. Розвиток конкуренції в економіці породжує перед кожним проблему досягнення особистих успіхів і випередження інших працівників-конкурентів, що прагнуть до ідентичних цілей.

Результатом досягнення особистих успіхів і випередження інших в потоці соціального життя є подолання досягнутого сьогодні працівником рівня якості трудового життя і перевищення його показника.

Рис. 2.1. Взаємозв’язок конкурентоспроможності суб’єктів різних рівнів.

Конкурентоспроможність працівника закладу професійної освіти

Конкурентоспроможність персоналу закладу професійної освіти

Конкурентоспроможність країни

Конкурентоспроможність закладу професійної освіти

Конкурентоспроможність регіону

Конкурентоспроможність закладу професійної освіти

Конкурентоспроможність послуг

Якість трудового життя ‒ це комплексна соціально-економічна категорія, яка відображає умови трудової діяльності людини і характеризує міру задоволення поточних і майбутніх соціально-трудових потреб, реалізацію трудового і творчого потенціалу найманого працівника і задоволення інтересів роботодавця. Якість трудового життя залежить від рівня конкурентоспроможності працівника. В свою чергу, конкурентоспроможність визначає можливості, умови розвитку і задоволення його фізичних, духовних і соціальних потреб. Способом життєдіяльності, що спонукає людину до подолання і піднесення досягнутої працівником якості трудового життя на основі конкурентної переваги перед іншими працівниками-конкурентами, виступає ділова кар'єра.

Ділова кар'єра постає як індивідуально усвідомлений спосіб досягнення певної (бажаної) якості трудового життя за допомогою конкурентного особистісно-професійного і статусно-посадової позиціонування в конкретній реальності протягом робочого життя. Ділова кар'єра, з одного боку, моделює систему принципів життєдіяльності людини, визначаючи тим самим громадську позицію особистості у вигляді відносин до інших людей, колективу, продуктів діяльності, навколишнього середовища та до самого себе, а з іншого ‒ задає кордони і форми досягнення певної якості життя людиною, усвідомлення межі свободи і відповідальності за свою конкурентоспроможність, в залежності від зміни вимог сучасного життя.

Ділова кар'єра працівника пов'язана з особливим і унікальним явищем динамічного узгодження двох видів активності: суб'єктної та об'єктної. Такий подвійний підхід до аналізу ділової кар'єри дозволяє, з одного боку, розглядати її як сукупність цілеспрямованих дій, пов'язаних з актуалізацією потреби людини в забезпеченні своєї конкурентоздатності та благополуччя протягом робочого періоду, а з іншого ‒ описувати її поведінку як обмежену і задану об'єктивно існуючими правилами і статусно-рольовими приписами, що характеризують ринкову стратифіковану систему поділу праці. На суб'єктному рівні активність людини є першопричиною, джерелом її кар'єри. Суб'єктна кар'єрна активність передбачає, що людина здійснює творчу діяльність і перетворює самопозиціонування в соціальному житті відповідно до власних ціннісних орієнтацій, мотивів, очікувань, норм і стереотипів. Працівник є суб'єктом кар'єри в тій мірі, в якій він бачить можливі варіанти як свого професійного розвитку, так і позиціонування свого впливу, влади, авторитету, статусу в професійному середовищі в конкретної внутрішньо організаційної реальності. Суб'єктна активність значною мірою залежить від того, що на меті у працівника, та які його ціннісні орієнтири, установки, який стиль життя, накопичений трудовий досвід, сімейний стан, як і специфіка життєдіяльності поза роботою, а отже, що сама людина під кар'єрою має на увазі, як вона тлумачить свою кар'єру, яким чином її організовує, які моделі взаємовідносин з іншими фахівцями та організаціями при цьому використовує [18].

Конкурентоспроможність персоналу – це реальна і потенційна його здатність, ділова та професійна компетентність, ініціативність, винахідливість, почуття відповідальності, які є істотними відмінностями від інших працівників і дають змогу витримувати конкуренцію на ринку.

Основу конкурентоспроможності складають характеристики індивідуальних людських ресурсів ‒ структура і якість людського капіталу, такі, як:

─ фізичні здібності, здоров'я, зовнішні дані (біофізичний капітал);

─ інтелектуальні, розумові, творчі здібності, знання і вміння, професійний досвід (інтелектуальний капітал);

─ психологічні якості, моральні та етичні установки, цінності, стереотипи мислення, погляди на життя, особисті мотивації (морально-психологічний капітал);

─ походження, зв'язку, прізвище, статус, приналежність до спільнот (соціальний капітал);

─ комунікативні здатності, вміння знаходити спільну мову і «підлаштовуватися» (комунікативний капітал).

З позиції працівника, рівень конкурентоспроможності ‒ це показник стійкості його положення в організації. На конкурентоспроможність людських ресурсів впливають наступні чинники, що представлені на рис.2.2.

Рис. 2.2. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність людських ресурсів закладу професійної освіти в 2017-2019 рр.

Примітка. Складено на основі [72]

Конкурентоспроможність як інтегральна характеристика ступеня розвитку трудового потенціалу людини завжди аналізується щодо конкретної людини (групи людей), щодо конкретного місця реалізації праці і в конкретний момент часу. Один і той же працівник в різні періоди часу і щодо різних робочих місць або ж різні працівники, які претендують одночасно на одне робоче місце, матимуть різний рівень конкурентоспроможності. Для оцінки останнього в межах внутрішньо фірмових процесів використовують якісні та кількісні показники (рис. 2.3).

- природно-кліматичні умови;

- розвиток інфраструктури;

- збалансованість попиту та пропозиції на ринку праці.

Територіальні

- організація праці;

- зміст та вимоги праці;

- нормування, оплата та стимулювання праці;

- психологічний клімат колективу;

- традиції колективу.

- механізм господарювання;

- рівень відтворення населення;

- підготовка кваліфікованих спеціалістів;

- трудове законодавство;

- перерозподіл робочої сили за регіонами та галузями.

Організаційні

Соціально-економічні

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність людських ресурсів

Рис. 2.3. Система показників внутрішньофірмової конкурентоспроможності працівників.

Примітка. Складено на основі [72]

Адаптація працівник-ків

Задоволе-ність трудовою діяльністю

Кадровий обіг

Забезпече-ність

Показники інноваційногопотенціалу

Показники фінансового потенціалу

Показники культурно-комунікацій-ного потенціалу

Показники маркетингово потенціалу

Показники моральних характеристик

Показники ділових якостей працівника

Показники освітнього рівня

Показники специфічних характеристик

Показники професійно-кваліфікацій-них характеристик

Індивідуальні психологічні якості

Показники психомотиваційних характеристик

Показники фізіологічних характеристик

Непрямі

Прямі

Власні

Вторинні

Базові  
(спадкові)

Конкурентоспроможність працівників

Кількісні показники

Якісні показники

Таким чином, конкурентоспроможність працівника коледжу ‒ це інтегральна характеристика трудового потенціалу працівника, яка відображає ступінь відповідності рівня розвитку складових трудового потенціалу вимогам конкретного робочого місця в певний момент часу. Це дозволяє даному працівнику, з тим або іншим ступенем впевненості, розраховувати на збереження своєї зайнятості. А конкурентоспроможність персоналу коледжу ‒ це інтегральна характеристика ступеня розвитку трудового потенціалу коледжу та ступеня його використання в існуючих економічних умовах.

При цьому конкурентоспроможність персоналу коледжу в значній мірі залежить від конкурентоспроможності окремих працівників, однак визначається не тільки суб'єктивною складовою.

Конкурентоспроможність працівника як складне багатоаспектне явище може бути класифікована по ряду ознак залежно:

‒ від досягнутого рівня,

‒ аналізованого об'єкта,

‒ кількості оцінюваних характеристик,

‒ місця здійснення праці,

‒ причин, що викликають динаміку конкурентоспроможності,

‒ типу домінуючих конкурентних переваг.

В залежності від досягнутого рівня можна виділити конкурентоспроможність високого, середнього та низького рівня.

Високий рівень конкурентоспроможності досягається при такому поєднанні конкурентних переваг у працівника, коли його характеристики (психофізіологічні, мотиваційні, корпоративні, професійно-кваліфікаційні та інші) практично повністю відповідають вимогам коледжу (причому не обов'язково тільки в своєму коледжі) і, як наслідок, такий працівник не боїться залишитися без роботи.

**2.2. Планування та реалізація ділової кар’єри в закладі професійної освіти**

Організація системи розвитку персоналу, як одна з найважливіших функцій управління, має розглядатися саме як системний мотиваційний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар’єри персоналу. Однак, незважаючи на важливість впровадження та функціонування системи розвитку персоналу на кожному закладі професійної освіти, не всі суб’єкти господарювання підтримують таку кадрову політику. Причинами цієї проблеми виступають: низькі фінансові можливості закладів професійної освіти в умовах трансформаційної економіки; не зацікавленість роботодавців вкладати кошти в «економічно невигідні проекти» навчання та підвищення кваліфікації, оскільки існує значний ризик неповернення інвестицій у разі звільнення більш кваліфікованого співробітника або неможливості підвищення його оплати праці чи статусу, натомість у коледжі існує нагода найняти працівників вже із необхідною кваліфікацією; не відповідність мотиваційної моделі працівника, що проявляється в процесі трудової діяльності, реальній системі стимулювання розвитку персоналу в Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ; недостатній рівень кваліфікації штатних посадових осіб або відсутність в коледжі підрозділів для реалізації стратегії розвитку персоналу.

Управління кар'єрою зачіпає такі важливі проблеми, як задоволеність персоналу роботою в коледжі і пов'язану з цим продуктивність праці; успадкування професійного досвіду і культури Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ; забезпечення безперебійного і раціонального заміщення ключових посад; адаптивність і маневреність в умовах швидких змін у змісті і поділі праці, в умовах кризи; і, зрештою, воно пов'язане з питаннями внутрішнього підвищення професійного потенціалу і зовнішнього зростання фінансової організації в середовищі.

Управління трудовою кар'єрою фахівця являє собою організацію його просування щаблями посадового і кваліфікаційного зростання, допомагає йому розвинути і реалізувати професійні знання і навички в інтересах коледжу.

Перш за все, слід зауважити, що хоча в управлінні кар'єрою зацікавлений і фахівець і коледж, ініціатором повинна виступати фінансова організація як носій кар'єрного простору, без якого розвиток людини так і залишиться просто розвитком, що не проявившись у внутрішньому русі, не набуде тим самим якостей кар'єри. Безумовно, без бажання і готовності людини кар'єра теж не складеться, проте, створити мотивацію до кар'єрного росту набагато простіше, ніж кар'єрний простір.

Основними напрямами управління персоналом у Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ у 2021 році є підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів в умовах впровадження цифрових технологій та agile-культури. Згідно з новою стратегією коледжу щодо активного розвитку у сфері цифрових технологій – сервісів, продуктів, комунікацій – всі дії, зусилля та інвестиції спрямовувалися на забезпечення найвищого рівня та динаміки трансформацій у цій сфері.

Коледж продовжує активно розвивати співпрацю з молоддю та закладами освіти за різними напрямками. У фокусі уваги – ІТ та пов’язані спеціальності, тому з метою підготовки кадрового резерву було впроваджено програму стажування на засадах learning on the job, розраховану на 6 місяців. Таким чином працівники мають змогу пройти теоретичні етапи, отримати практичний досвід в реальних проектах та можливість стажуватися в даній організації.

У Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ характер протікання і зміст процесу кар’єрного розвитку реалізовується за допомогою об’єднання зусиль з боку організації і самоуправління кар’єрою з боку працівників. У коледжі над забезпеченням постійного зростання компетентності працівників та особистих якостей, які покращують результативність роботи організації працюють HR-менеджери та кадрова служба. Окрім складання індивідуальних планів кар'єрного розвитку персоналу.

Основними завданнями, які стоять перед кадровою службою та менеджерів по управлінню персоналом є:

* Розроблення методичного забезпечення для працівників для швидкої трудової адаптації або переходу на іншу посаду (за горизонтальною або вертикальною структурою);
* Допомога працівникам колоджу в роботі зі стажерами;
* Організація внутрішніх та зовнішніх навчань (різноманітні тренінги, організовані ЗУНУ і спрямовані на підвищення професійного рівня, менеджерських знань і навичок, покращення командної роботи тощо);
* Оцінювання конкурентоспроможності та результатів праці персоналу;
* Визначення необхідних компетенцій для кожного професійного рівня спільно з експертом у цій галузі;
* Створення планів навчання працівників.

За останні 2 роки значна кількість працівників (73,6%) підвищила свій професійний рівень (Рис. 2.4.)

Рис. 2.4. Шляхи професійного зростання працівників Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ.

Пріоритетними формами навчання та підвищення кваліфікації працівників залишаються тренінги, семінари та розвиваючі заходи. Успішним інструментом, який використовуються у процесі навчання є бізнес-ігри. Каталог навчальних програм коледжу на сьогодні включає 28 курсів за різною тематикою. Пост-тренінговий супровід впроваджено за всіма програмами. Він здійснюється у форматі вебінарів та тестування рівня засвоєння знань. Саме така форма навчання стає дедалі популярнішою: 90% заходів із функціонального навчання проводяться за допомогою цього інструменту.

Уже протягом п’яти років у коледжі успішно діє програма розвитку лідерських якостей для керівників середньої ланки. Серед навчальних програм актуальною та ефективною є піврічна модульна програма «Ситуаційне керівництво». Стратегічно важливим напрямком коледжу є активне впровадження та вдосконалення цифрових технологій, що передбачає необхідність проведення навчальних заходів за цим напрямком.

Серед нестандартних корпоративних проектів, реалізованих у звітному році, ─ організація різноманітних майстер-класів для працівників Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ. Ці заходи мають на меті допомагати колегам ділитися своїми фаховими знаннями та творчими ідеями, одночасно набуваючи кращих навичок презентації та комунікацій у неформальній обстановці. Під час цих майстер-класів 72 працівників мали змогу отримати корисні знання та навички, що стосуються різних сфер життя. Кожен учасник процесу склав та узгодив зі своїм керівником індивідуальний план розвитку ключових компетенцій. Суттєві ресурси коледж продовжує спрямовувати на заходи з об’єктивної оцінки компетенцій персоналу. У проведенні оцінки за методом 360 градусів та в роботі центру оцінки і розвитку взяли участь 47 працівників.

Починаючи з 4 кварталу 2021 року, у коледжі проводяться навчальні сесії у межах проекту «Ефективний зворотний зв’язок». Метою проекту є формування культури зворотного зв’язку (Feedback Culture). Навчальні сесії розраховані на керівників коледжу, які поширюватимуть належну культуру у своїх підрозділах.

Для забезпечення можливостей розвитку ділової кар’єри коледж користується послугами ЗУНУ, який надає консалтингові послуги та навчає персонал. В основу спеціалізації роботи «Golden Staff» по відношенню до працівників Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ входять такі напрями:

1. для HR-менеджерів: підбір, оцінка, мотивація, побудова системи навчання персоналу;
2. для менеджерів середнього і вищого рівня: переговори, презентація, оцінка людей в бізнесі, управлінські комунікації, створення команди;
3. індивідуальне консультування працівників для особистісного зростання;
4. психологія в бізнесі: управління часом, формування лідерських якостей;
5. психоаналітичні групи: управління комунікацією, управління страхами, стресами і конфліктами (сімейні, професіональні), техніки самопрезентації.

В ході реалізації плану розвитку кар’єри потрібно проводити постійну діагностику щодо кількості працівників на певній стадії професійного зростання, для формування окремих підходів в управлінні. Це необхідно для забезпечення потреб персоналу та можливостей займати інші посади ( Табл. 2. 1).

*Таблиця 2.1*

**Структура працівників Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Етап кар’єрного зростання** | **Кількість працівників на етапі** | **Кількість працівників** | |
| **Кількість чол.** | **Кількість жін.** |
| Попередній (до 25 р.) | 12 | 5 | 7 |
| Становлення (до 30 р.) | 38 | 17 | 21 |
| Просування (до 45 р.) | 157 | 33 | 124 |
| Збереження (55 р.) | 25 | 7 | 18 |

Однак, кар’єрний розвиток працівників коледжу залежить не лише від правильності планування та управління діловою кар’єрою в коледжі, але і від їхніх зусиль і бажання. Працівники, які зацікавленні у кар’єрному просуванні, проявляють активні дії в навчанні, розвитку, самореалізації та прагнуть освоїти нові компетенції. Таким чином вони реалізовують поставленні професійні цілі, задовольняють власні потреби, досягають незалежності, визнання та отримують задоволення від роботи.

**2.3. Шляхи стимулювання персоналу та методика оцінки їх конкурентоспроможності**

Оцінка результатів праці є недостатньою умовою для прийняття кадрових рішень. В даний час важливим показником в управлінських процесах є оцінка ділових і особистісних якостей працівників. Завдяки цьому оцінюванню можна провести паралелі між діяльністю працівника та відповідністю їх ідеальному очікуваному результату. До критеріїв обчислення такого показника відносять, в першу чергу, професійні, а також психологічні особливості працівника [71].

До основних показників оцінки працівників Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ відносять:

1. знання і розуміння змісту роботи
2. необхідність управлінського контролю за діяльністю працівників
3. ініціативність і бажання брати на себе відповідальність
4. інтегрованість в колектив та здатність працювати в команді
5. специфіка роботи (схильність до глибокого аналізу та вміння доводити справи до кінця).

Кожен критерій оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів. У свою чергу керівник у письмовій формі повинен розкрити і охарактеризувати кожну оцінювану дію працівника [27].

Важливим аспектом залишається процес перетворення результатів оцінювання у певні дії та рекомендації з метою вдосконалення внутрішньо фірмових процесів та ділових якостей працівника та виявлення найефективніших дисциплінарних впливів стосовно оцінюваного працівника. Для окремих груп персоналу формується відповідний набір якостей, кількість яких може варіюватися (6-8 критеріїв для кваліфікованих працівників і 15-20 – для категорії керівників неважливо від рангу). Варто зазначити те, що малокваліфіковані робочі та дрібні службовці не підлягають оцінці ділових та особистих якостей [27]. Це пов’язано з тим, що вони можуть бути легко замінені на ринку робочої сили.

Діяльність працівників середньої ланки управління Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ характеризується наявністю навиків за наступними показниками:

1. планування і координація;
2. управління в критичних ситуаціях;
3. адміністрування;
4. навчання підлеглих;
5. контроль за діяльністю підлеглих;
6. делегування повноважень;:
7. мотивація підлеглих;
8. забезпечення здорового морально-психологічного клімату і дотримання підлеглими правил безпеки;
9. уміння ефективне спілкуватися із співробітниками;
10. здібність до кооперації у використанні організаційних ресурсів, здатність
11. бути представником за межами коледжу;
12. професіоналізм і ефективне застосування спеціальних знань;
13. наполегливість в досягненні мети;
14. підтримка цілей і політики організації;
15. ставлення до інновацій [27].

Зазвичай, при оцінці ділових і особистісних якостей керівників Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ виділяють три групи знань і навичок. Представимо їх на рис. 2.5.

Концептуальні компетентності ‒ особистісна характеристика, що включає теоретико-методологічні основи аналізу та вирішення проблем з урахуванням об’ємного соціально-економічного контексту, закономірностей науково-технічного розвитку, вміння супроводжувати процес ухвалення рішень і передбачати економічні, політичні та інші впливи.

Рис. 2.5. Сфери компетентностей керівників.

Примітка. Складено на основі [53]

Міжособистісні компетентності трактують як здатність працювати з людьми.

Сфера спеціальних компетентностей відображає знання, вміння й навички, що є затребуваними в певній функціональній сфері управління.

Робота керівника Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ вимагає застосування цих знань і навиків в їхрізному

поєднанні.

Серед основних методів оцінювання працівників Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ виділяють:

1. Метод порівняння фактичних якостей працівника з бажаними;
2. Метод біографічних описів;
3. Оцінювання за результатами виконаної роботи;
4. Тестування знань та вмінь працівників;
5. Метод усних та письмових характеристик;
6. Метод колективного обговорення;
7. Метод самооцінок й особистих звітів працівників.

Методи експертної оцінки дозволяють всебічно оцінити діяльність працівника на основі думок про нього його колег, підлеглих і керівників.

При розробці процедури експертних оцінок необхідно вирішити завдання формування групи експертів, вибору методів опитування і обробки отриманої інформації. Види експертної оцінки, запропонованої автором Б. Герасимовим подані в Таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Метод експертних оцінок**

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва методу** | **Зміст методу** |
| Біографічний метод | Оцінка працівника за біографічними даними |
| Невимушені усні чи письмові характеристики | Усний чи письмовий опис того, що собою  представляє працівник і як він себе проявляє |
| Оцінка за результатами | Усний чи письмовий опис конкретної роботи, яку виконав працівник |
| Метод групової дискусії | Постановка, обговорення та вирішення проблем у групі, в ході яких оцінюються знання, особисті риси та інші якості працівника |
| Метод еталону | Оцінка відносно кращого працівника, прийнятого за еталон |
| Матричний метод | Порівняння фактичних якостей, якими володіє оцінюваний із бажаними якостями (проходить у формі матриці) |
| Метод вільного і вимушеного вибору оціночних характеристик за готовими формами | Порівняння фактичних якостей, якими володіє оцінюваний, з переліком якостей, наявним у заздалегідь розробленій формі |
| Метод сумарних оцінок | Визначення міри прояву у працівників тих чи інших якостей шляхом проставлення за певною шкалою експертних оцінок |
| Тестування | Визначення знань, вмінь, здібностей та інших характеристик на основі тестів |
| Метод заданої бальної оцінки | Нарахування (зниження) певної кількості балів за ті чи інші досягнення (упущення) |
| Метод заданого групування працівників | Під задану модель вимог до працівника підбирається підходящий кандидат чи під задану ролеву структуру підбираються конкретні люди |
| Ранжування | Визначення експертним чи іншим шляхом рангу (місця) оцінюваного серед інших працівників й упорядкування всіх оцінюваних у порядку спадання рангів |
| Метод вільної бальної оцінки | Розглядається кожний окремий випадок |
| Метод самооцінок | Письмова чи усна самооцінка |
| Метод критичного інциденту | Оцінюється, як вів себе працівник у критичній ситуації |

Примітка. Розраховано на основі даних [15]

Оцінка ділових якостей працівників коледжу проводиться за базовими характеристиками, що здійснюють відповідну силу впливу на мікроклімат та результати діяльності. Деталізовано охарактеризуємо ознаки, обрані для оцінки ділових якостей працівників коледжу. Варто зазначити, що кожна з ознак оцінюється за чотирирівневою шкалою: 0,5; 1; 2; 3 , тобто від низького до високого балу відповідно. Сукупний показник розраховується як сума оцінок відповідного рівня ознак, враховуючи питому значущість цієї ознаки (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

**Оцінювання ділових якостей працівників** **Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ознака** | **Питома значущість**  **(у частках одиниці)** | **Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів** | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| (0,5) | (1) | (2) | (3) |
| Професійна компетентність (знає справу) | 0,17 | 0,08 | 0,17 | 0,34 | 0,51 |
| Виявляє винахідливість та ініціативу в роботі | 0,15 | 0,08 | 0,15 | 0,30 | 0,45 |
| Добре організує роботу (без нагадувань і примусу), не допускає бездіяльності | 0,14 | 0,07 | 0,14 | 0,28 | 0,42 |
| Точно виконує всі доручення, має розвинуте почуття обов’язку (відповідальний) | 0,13 | 0,06 | 0,13 | 0,26 | 0,39 |
| Уміє ефективно працювати в колективі, допомагати іншим його членам. Обмінюючись ідеями (контактний) | 0,15 | 0,08 | 0,15 | 0,30 | 0,45 |
| Сприйнятливий до змін у діяльності, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей (відчуття новизни) | 0,15 | 0,08 | 0,15 | 0,30 | 0,45 |
| Емоційно витриманий | 0,11 | 0,05 | 0,11 | 0,22 | 0,33 |

Примітка. Розраховано на основі даних [15]

Приведемо, для прикладу, оцінку ділових якостей працівників коледжу. Вихідні дані, що характеризують ділові якості працівників, подано в таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4*

Оцінювання ділових якостей працівників Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ознаки** | **Рудейчук І.К.** | **Галанова О. А.** |
| 1. Професійна компетентність | 0,17 | 0,34 |
| 2. Винахідливість та ініціативність | 0,15 | 0,30 |
| 3. Уміння організувати роботу, не допускати бездіяльності | 0,14 | 0,28 |
| 4. Відповідальність | 0,13 | 0,26 |
| 5. Контактність | 0,15 | 0,15 |
| 6. Відчуття новизни | 0,15 | 0,30 |
| 7. Емоційна витримка | 0,11 | 0,11 |

Примітка. Розраховано на основі даних [27]

Щоб отримати оцінку ділових якостей працівників потрібно підсумувати числові значення ознак.

Отже, загальна оцінка ділових якостей буде дорівнювати:

для Рудейчук І. К.: *Дп = 0,17 + 0,15 + 0,14 + 0,13 + 0,15 + 0,15 + 0,11 = 1,0,*

для Галанова О. А.: *Дп = 0,34 + 0,30 + 0,28 + 0,26 + 0,15 + 0,30 + 0,11 = 1,74.*

Відбір ознак для оцінки ділових якостей керівників і професіоналів здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних ними функцій і вимог «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» до професійно-кваліфікаційної підготовки зазначених категорій персоналу.

З рядом ділових якостей професіоналів та оцінкою їх значущості в Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ можна ознайомитися, користуючись таблицею 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості професіоналів Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ознака** | **Питома значущість (у частках одиниці)** | **Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів** | | | |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Компетентність | 0,26 | 0,26 | 0,52 | 0,78 | 1,04 |
| Здатність чітко організовувати і планувати свою працю | 0,13 | 0,13 | 0,26 | 0,39 | 0,52 |
| Відповідальність за доручену справу | 0,14 | 0,14 | 0,28 | 0,42 | 0,56 |
| Самостійність та ініціатива | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 0,36 | 0,48 |
| Здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 0,36 | 0,48 |
| Працездатність | 0,13 | 0,13 | 0,26 | 0,39 | 0,52 |
| Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками | 0,10 | 0,10 | 0,20 | 0,30 | 0,40 |

Примітка. Розраховано на основі даних [28]

Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має свої особливості, оскільки специфіка їхньої роботи відрізняється. Окрім професійних і галузевих якостей, вони повинні якісно організовувати робочий процес та упорядковувати роботу підлеглих. Оцінки ознак у балах, що характеризують ділові якості керівників відділів наведено в таблиці 2.6.

Кожна ознака ділових якостей у цій методиці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький ‒ 1, середній ‒ 2, ви­ще за середній ‒ 3, високий ‒ 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

*Таблиця 2.6*

**Бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості керівників** **Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ознака** | **Питома значущість (у частках одиниці)** | **Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, балів** | | | |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Компетентність | 0,18 | 0,18 | 0,36 | 0,54 | 0,72 |
| Здатність організовувати працю підлеглих | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 0,36 | 0,48 |
| Творча ініціатива щодо впрова­дження нової техніки, удоскона­лення технології, поліпшення ор­ганізації праці | 0,13 | 0,13 | 0,26 | 0,39 | 0,52 |
| Здатність виховувати ділові якості в підлеглих | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 0,36 | 0,48 |
| Здатність швидко й самостійно приймати обгрунтовані рішення | 0,14 | 0,14 | 0,28 | 0,42 | 0,56 |
| Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й коледжу в цілому | 0,13 | 0,13 | 0,26 | 0,39 | 0,52 |
| Зібраність, особиста дисципліна, пунктуальність | 0,06 | 0,06 | 0,12 | 0,18 | 0,24 |
| Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 0,36 | 0,48 |

Примітка. Розраховано на основі даних [27]

Завдяки комплексному підходу до оцінювання конкурентоспроможності працівників коледжу, який включає широкий спектр методів, здійснюється прийняття обґрунтованих рішень стосовно працівника, визначають потреби у розвитку персоналу і напрями їх задоволення, складають індивідуальні плани розвитку компетентності і кар’єри, здійснюють ротацію персоналу.

**Висновки до ІІ розділу**

У 2 розділі ми розкрили процеси оцінювання ділових якостей різних категорій працівників коледжу. І дійшли висновку про те, що у Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ застосовується комплексна оцінка діяльності персоналу, що дозволяє проаналізувати відповідність професійних навичок працівників їх посадовим вимогам. В подальшому це сприятиме формуванню потужного резерву та поетапному професійному зростанню.

41,8 % працівників проаналізованого коледжу за 2021 рік пройшли короткострокові курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами. 73,6% працівників підвищила свій професійний рівень за останній два роки. Завдяки якісні оцінці конкурентоспроможності, що дозволяє визначити сильні і слабкі сторони, поведінку, результати роботи та особистісні характеристики працівника, HR менеджерами формуються рекомендації щодо службового просування чи підвищення кваліфікації підлеглих.

Сприяючи можливості кар’єрного зростання у коледжі проводяться навчальні сесії у межах проекту «Ефективний зворотний зв’язок», а також налагоджена співпраця із ЗУНУ.

**РОЗДІЛ ІІІ. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХ ПРОСУВАННЯ У ПРОФЕСІЙНІЙ КАР’ЄРІ**

**3.1. Заходи щодо удосконалення управління кар’єрним розвитком персоналу**

Проведений аналіз службово-професійного просування в Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ показав, що система кар'єрного розвитку в коледжі існує, проте ми пропонуємо удосконалення її програми. Розробка і впровадження програми по управлінню кар’єрно-професійним розвитком співробітників дозволяє ефективно поєднувати інтереси коледжу і працівника. Ця програма створює передумови для досягнення такого становища, коли на кожному робочому місці знаходиться висококваліфікований співробітник, що дозволить коледжу отримувати максимальну віддачу від професійної діяльності її членів. Для більшості працівників професійне і посадове зростання є найважливішим мотивом в їхній діяльності, так як це дозволяє поряд з ростом матеріальної винагороди, отримувати і моральне задоволення від результатів своєї праці, підвищувати свій соціальний статус.

Програма з управління кар'єрним розвитком може розглядатися як елемент м'якого кадрового планування для гарантії забезпечення необхідними фахівцями в найближчі роки і на більш віддалену перспективу. В основу програми управління професійно-посадового розвитку покладено прагнення з'єднати потреби коледжу з інтересами (професійними і особистими) її працівників.

Цілі системи управління кар'єрним процесом Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ мають включати:

* розвиток і ефективне використання потенціалу кожного співробітника;
* формування досвіду і культури Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ;
* досягнення взаєморозуміння між працівниками та фахівцем з питань планування кар’єри;
* створення сприятливих умов для кар'єрного просування співробітників в рамках організаційного простору.

Основними функціями системи управління плануванням кар'єри

відповідно поставлених вище цілей Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ мають бути:

* дослідження проблем в системі планування кар'єри; прогноз
* кар'єрних переміщень на керівні посади;
* планування професійного розвитку кадрів (навчання, ротація, стажування), його оцінки;
* організація навчання кадрів (в тому числі управління кар'єрою);
* професійної орієнтації, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад;
* створення сприятливих умов для активізації кар'єрних
* мотивувань;
* супровід і регулювання протікання процесу управління;
* кар'єрою і її розвитком, попередження відхилень у розвитку кар'єри;
* контроль за розвитком кар'єри, оцінка ефективності управління.

Одним з найважливіших факторів успіху використання програми управління кар'єрою є її економічна ефективність. Для підвищення ефективності програми управління кар'єрою працівників коледжу ЗУНУ, програма повинна бути тісно пов'язана з потребами в комплектації штату і проблемами підготовки резерву фахівців і керівників. Резервуванню, в першу чергу, підлягають найбільш значущі для інституту групи фахівців. Крім того, доречно до початку робіт в рамках програми по управління кар'єрою, провести попередній відбір найбільш підготовлених і відповідних за своїми особистими якостями працівників з тих, які виявили бажання брати участь в програмі. Всі працівники, що пройшли цей відбір складають кадровий резерв і приймають подальшу участь в програмі з розвитку кар'єри.

Крім самовисування працівників і пропозиції керівників, відбір кандидатів на включення до кадрового резерву повинен проводитися на аналізі штатного розкладу, результатів конкурсу з відбору до кадрового резерву персоналу і даних про ефективність поточної діяльності. Після формування списку осіб, що входять до кадрового резерву Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ, потрібно формувати групи резерву трьох типів:

* менеджери вищої ланки ‒ кадровий резерв на посади керівників вищої ланки;
* менеджери середньої ланки ‒ кадровий резерв на посади керівників структурних підрозділів;
* лінійні менеджери ‒ керівники груп і напрямків, заступники керівників структурних підрозділів.

Для цих груп розробляються специфічні вимоги і критерії відповідності, а також свої базові програми навчання, на основі яких складаються індивідуальні плани підготовки працівників коледжу.

Після включення працівника в одну з груп резерву, для нього розробляється індивідуальний план розвитку і організовується його виконання. В індивідуальному плані Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ передбачати наступні заходи:

1. Менеджери вищої ланки:

* навчання за індивідуальною програмою;
* стажування в великих профільних установах;
* стажування в профільних освітніх установах;
* участь в тренінгах і ділових іграх;
* виконання самостійних робіт.

2. Менеджери середньої ланки:

* навчання за програмами додаткового професійного навчання;
* навчання за індивідуальною програмою;
* стажування на вищих посадах в інших підрозділах;
* стажування на вищі посади в своєму підрозділі;
* участь в тренінгах і ділових іграх;
* самостійна розробка і виконання проектів.

3. Лінійні менеджери:

* навчання за індивідуальною програмою;
* стажування на аналогічних посадах в інших підрозділах;
* вивчення кращого досвіду організації робіт на аналогічних посадах в інших освітніх закладах;
* участь в тренінгах і ділових іграх;
* самостійна розробка і виконання проектів.

Обов'язковим елементом виконання будь-якого організаційного проекту є періодичний моніторинг дотримання планових термінів і якості виконання робіт. Для програми з управління кар'єрним розвитком в Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ доцільно передбачати щоквартальний моніторинг етапів плану. Оцінка має виконуватися за наступними показниками:

* виконання індивідуального плану розвитку;
* оцінки, отримані в ході навчання в навчальних закладах, а також в ході участі в тренінгах і ділових іграх;
* об'єктивні показники виконання робочих завдань;
* оцінки безпосереднього керівника і керівників структурних підрозділів, в яких проводилися стажування.

Після виконання всіх робіт, передбачених індивідуальним планом розвитку, проводиться підсумкова атестація члена резерву, за результатами якого приймається рішення про призначення на посаду або включення до листа очікування, або про виключення особи зі складу кадрового резерву.

Формування кадрового резерву є способом оперативного реагування Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ на потреби у формуванні кадрового складу та функціонуванні коледжу.

Для формування кадрового резерву пропонується використовувати конкурсну процедуру, в якій зможе взяти участь будь-який співробітник. Проведення конкурсу вимагає певного часу, організаційних і матеріальних витрат. Завжди проходить певний час між моментом освіти вакансії по посаді і моментом її заміщення. Деякою мірою це обмежує можливості коледжу здійснювати свої повноваження. Заміщення посад з кадрового резерву не вимагає проведення процедури підбору та відбору кадрів, тому що кадровий резерв вже буде сформований на основі конкурсу [44].

У Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ пропонується включення до кадрового резерву тільки за результатами конкурсу. Таким чином, заміщення вакантної посади через механізм кадрового резерву може бути пов'язано з отриманням додаткових умов, що можна розглядати як своєрідну гарантію відповідності складу кадрового резерву високому професійному рівню та кваліфікаційним вимогам. Для працівників участь в конкурсі на участь в кадровому резерві стане додатковим стимулом для розвитку професійних навичок. Відмінність конкурсу для відбору до кадрового резерву буде відрізнятися від щорічної атестації, так як атестація з'ясовує відповідність співробітника вже займаній посаді, а конкурс має на меті виявити кандидатури, здатні на виконання обов'язків вищої посади. Навички та здібності претендента на посаду можуть відрізнятися від навичок діючих співробітників, які оцінюються на атестації. Для роботи на новій посаді потрібно інший підхід до виконання роботі. Для освоєння вищої посади, працівник повинен мобілізувати всі свої здібності. Конкурс буде проводиться серед всіх бажаючих брати участь в кадровому резерві. Пропонується конкурсна процедура в кілька етапів:

1 етап ‒ розробка вимог до кандидата на конкретну посаду;

2 етап ‒ оголошення конкурсу та збір заявок на участь у конкурсі;

3 етап ‒ проведення конкурсу;

4 етап ‒ підведення підсумків і оголошення підсумків конкурсу;

5 етап ‒ розробка індивідуальних планів розвитку для відібраних в

кадровий резерв;

6 етап ‒ підведення підсумків роботи з кадровим резервом [42].

Розробка вимог до кандидата на вакантну посаду буде проводиться відділом кадрів спільно з керівником підрозділу, який обіймає посаду, на яку готується перспективний кадровий резерв.

Вимоги будуть включати наявність необхідної освіти, стажу роботи, досвіду роботи на керівних посадах, комунікаційні навички та інші. Встановлюються терміни прийому заяв і проведення конкурсу, не менше 1 місяця до завершення і обрання кандидатів. Для збору заявок відділом кадрів має бути проведено широке інформування всіх працівників про проведення конкурсу, про вимоги до конкретних посад. Для проведення конкурсу пропонується створення конкурсної комісії, в яку повинні увійти провідні фахівці коледжу, юрист, працівники служби управління персоналом.

Оцінка кожного кандидата пропонується на основі бальної оцінки: від 5 до 1, де 5 ‒ найвища оцінка параметра (таблиця 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Оцінка конкурентоспроможності працівників для формування кадрового резерву**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Основні параметри трудової діяльності працівника** | **Оцінка кожного параметра** | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1. 1 | Результати роботи  Якість виконання  Обсяг виконаної роботи  Дотримання встановлених строків |  |  |  |  |  |
| 1. 2 | Управління  підлеглим персоналом  виділеними фінансами  матеріальними ресурсами |  |  |  |  |  |
|  | Комунікації  Усні комунікації  Письмові комунікації  Комунікації з колегами  Комунікації зі стейкхолдерами |  |  |  |  |  |
|  | Застосування професійних знань  Наявність професійних знань |  |  |  |  |  |

*Продовження табл. 3.1*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Управлінські якості:  директивність  здатність працювати спільно в колективі  вміння працювати з колективом |  |  |  |  |  |
|  | Мотивація на досягнення успіхів у професійній діяльності,  Орієнтація на досягнення успіху,  прагнення до порядку і якості,  ініціативність в роботі |  |  |  |  |  |
|  | Здатність впливати  Здатність переконувати  Вміння будувати «зв’язки»  Лідерство |  |  |  |  |  |
|  | Вміння знаходити правильне рішення:  вміння застосовувати спеціальні професійні знання  вміння збирати інформацію  аналітичне мислення  вміння виявляти ключові проблеми в складних ситуаціях |  |  |  |  |  |
|  | Здатність до самостійної роботи  Самоконтроль  Впевненість в собі  Адаптивність |  |  |  |  |  |
|  | Сильні сторони про виконанні посадових зобов’язань |  |  |  |  |  |
|  | Слабкі сторони про виконанні посадових зобов’язань |  |  |  |  |  |

Перше, що необхідно зробити для впровадження кар'єрного розвитку, закріпити функції з надання допомоги за фахівцем відділу кадрів. Уже на етапі найму кадрів, фахівця, який працює з персоналом необхідно враховувати етап кар'єри, на якому знаходиться новий співробітник. Планування кар'єри буде ефективним, якщо дозволить поєднати особисті очікування конкретного співробітника в області своєї кар'єри з можливостями, які доступні в Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ. Планування кар'єри передбачає не тільки визначення етапів і засобів для досягнення бажаних результатів, але інформування зразків кар'єри як засобу досягнення мети. Менеджер відділу кадрів при зверненні до нього працівника даного ж коледжу за допомогою в плануванні своєї індивідуальної кар'єри, повинен надати допомогу в проектуванні етапів можливої ​​кар'єри, враховуючи індивідуальні особливості кандидата. Для різних співробітників одна і та ж кар'єрна лінія може бути як привабливою, так і нецікавою, що надасть істотний вплив на ефективність їх подальшої роботи. Комплексна система управління плануванням кар'єри повинна включити пов'язані між собою цілі, технології, функції, принципи, структуру і кадри з управління кар'єрою [71]. Допомога співробітникам у розвитку кар'єри повинна включати в себе наступні пункти:

1. Давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, яка потрібна, щоб їх зайняти;
2. Вказувати вимоги, у відповідність з якими кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
3. Допомагати працівникам встановити цілі кар'єри;
4. Сприяти осмисленому діалогу між працівниками і їх керівниками про цілі цієї кар'єри.

Обов'язковою умовою ефективності функціонування і стимулювання системи управління плануванням кар'єри є формування ефективної комунікаційної системи та впровадження якісної системи оцінювання конкурентоспроможності працівника. При організації системи інформування про перспективні та наявні вакансії повинні бути забезпечені наступні умови:

* працівники повинні отримати інформацію не тільки про вільні вакансії, але і про майбутні плани змін в кадровому резерві;
* правила підбору та відбору на вакантні посади повинні бути відкриті, зрозумілі та обов'язкові для всіх;
* кожен бажаючий повинен мати можливість спробувати свої сили у конкурсі;
* працівники, які претендували, але не отримали вакансії, в письмовій формі повинні бути сповіщені про причини відмови [65].

Таким чином, в роботі на основі аналізу запропоновано заходи щодо розвитку системи службово-професійного розвитку персоналу Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ. Суть запропонованих заходів полягає в наступному:

* використання конкурсної процедури для відбору кадрів в кадровий резерв на заміщення вакантних посад дозволить всім бажаючим спробувати свої сили і реально оцінити свої можливості для кар'єрного просування в системі Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ;
* використання консультаційної допомоги персоналу від відділу кадрів дозволить персоналу відчувати допомогу, зацікавленість коледжу в своєму кар'єрному розвитку.

Персонал отримає можливість своєчасно спланувати свої дії по досягненню проміжних цілей кар'єри і бути в курсі можливих пересувань, щоб своєчасно скорегувати свій кар’єрний розвиток.

Запропоновані заходи здатні закласти основу прозорої системи управління кар'єрним розвитком та якісної оцінки конкурентоспроможності персоналу в Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ.

**3.2**. **Сучасні моделі стратегічного управління діловою кар’єрою як інструмент досягнення конкурентоспроможності персоналу**

Середній рівень конкурентоспроможності властивий, як правило, працівникам, які мають лише часткову відповідність характеристик свого трудового потенціалу (усіх або декількох) до пред'явлених вимог і за результатами самооцінки конкурентоспроможності у них менше впевненості в стабільності своєї зайнятості.

Низький рівень конкурентоспроможності характерний для працівників, що мають дуже низький рівень характеристик в порівнянні з необхідним. Як показують дослідження, такі працівники є першими кандидатами на скорочення, для них характерні вкрай песимістичні прогнози щодо перспектив їхньої зайнятості. При цьому слід зазначити, що для працюючого персоналу досить рідко характерний абсолютно високий, середній або низький рівень конкурентоспроможності. У реальності кожен працівник може мати різний рівень конкурентоспроможності щодо того чи іншого виду праці [24].

В залежності від аналізованого об'єкта. Якщо ми аналізуємо рівень розвитку характеристик трудового потенціалу конкретного працівника, ступінь його впевненості в завтрашньому дні (з точки зору зайнятості), то мова йде про індивідуальну конкурентоспроможність. У той же час становить практичний інтерес вивчення конкурентоспроможності працівників певних статевовікових, професійно-кваліфікаційних та інших груп, різних категорій персоналу, а також коледжу в цілому. В даному випадку ми маємо справу з конкурентоспроможністю групи або груповою конкурентоспроможністю. При цьому, як було показано вище, кожен конкретний працівник, будучи представником якоїсь групи (наприклад вікової), може мати середній рівень групової конкурентоспроможності. У той же час, завдяки розвитку окремих характеристик його трудового потенціалу (наприклад, кваліфікації), рівень його індивідуальної конкурентоспроможності може бути значно вищим.

В залежності від кількості оцінюваних характеристик виділяють конкурентоспроможність певних елементів. Це конкурентоспроможність, яка визначається за будь-якої однієї характеристики трудового потенціалу (наприклад, вік). Комплексний аналіз рівня розвитку трудового потенціалу працівника дає уявлення про його загальної конкурентоспроможності. Як правило, рівень елементної конкурентоспроможності має вирішальне значення при порівнянні у претендентів рівня загальної конкурентоспроможності. Виняток становлять ті випадки, коли умови праці висувають особливі суворі вимоги за певними характеристиками трудового потенціалу людини (наприклад, стать, рівень здоров'я і т. п.) [58].

В залежності від місця здійснення праці пропонується розглядати внутрішню конкурентоспроможність (конкурентоспроможність працівника в рамках свого коледжу) і зовнішню конкурентоспроможність (конкурентоспроможність за межами коледжу, на якому він працює). Як вже було сказано вище, рівень внутрішньої і зовнішньої конкурентоспроможності визначається не тільки ступенем розвитку певних характеристик трудового потенціалу людини, а й ситуацією, що складається на регіональному ринку праці. Крім того, він залежить від статусу коледжу, на якому працює сам працівник.

В залежності від причин, що викликають динаміку конкурентоспроможності, конкурентоспроможність працівника класифікується наступним чином: факторна, структурна та ситуаційна. Факторна конкурентоспроможність ‒ конкурентоспроможність, пов'язана зі зміною у працівника рівня розвитку тих чи інших характеристик трудового потенціалу. При цьому умови зовнішнього по відношенню до працівника середовища або залишаються незмінними, або ці зміни носять еволюційний характер. Тобто вони пов'язані не з масштабною техніко-організаційної модернізацією коледжу, а з поточними, щоденними змінами (економічними, соціальними та іншими) в житті коледжу.

Проявом факторної конкурентоспроможності працівника можна вважати, наприклад, зниження рівня конкурентоспроможності в зв'язку зі збільшенням віку, погіршенням показників здоров'я. В даному випадку ми маємо справу з об'єктивно-факторним зниженням конкурентоспроможності, коли зміна характеристик складових трудового потенціалу людини практично не залежить від її бажань, інтересів і поведінки в сфері праці. Зростання рівня кваліфікації, отримання більш високого рівня освіти є прикладами суб'єктивної факторної конкурентоспроможності (в даному випадку вона підвищується), оскільки динаміка даних характеристик трудового потенціалу безпосередньо залежить від характеру поведінки конкретного працівника в сфері підготовки та підвищення кваліфікації. При цьому необхідність підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня в даному випадку може бути викликана або старінням знань у зв'язку з динамічним оновленням технічної, технологічної, економічної, фінансової та іншої інформації, або необхідністю підготовки резерву на заміщення посад в коледжі, чи бажанням (і можливістю) зайняти більш високу посаду, отримати більш престижну, цікавішу роботу, рівень оплати якої буде вищим.

Ситуаційна конкурентоспроможність. Даний вид конкурентоспроможності пов'язаний з регіональними (включаючи природні, кліматичні, географічні) особливостями розвитку коледжу в цьому регіоні. Така конкурентоспроможність притаманна працівнику будь-якого коледжу в будь-якому регіоні, з тією лише різницею, що в одних регіонах ситуаційна конкурентоспроможність виражена більш яскраво, а в інших практично не відчувається. Так, якщо в регіоні рівномірно представлені галузі народного господарства, що використовують чоловічу і жіночу працю, то в гендерному аспекті відмінності в ситуаційної конкурентоспроможності будуть практично непомітні. У той же час в регіонах, які історично отримали розвиток галузі, що орієнтуються в основному на жіночу працю, чоловіки автоматично матимуть низький рівень ситуаційної конкурентоспроможності. Те ж саме можна сказати про регіони, що мають вузьку галузеву спеціалізацію. У таких регіонах працівники непрофільних спеціальностей об'єктивно мають невисокий рівень ситуаційної конкурентоспроможності, хоча рівень розвитку окремих характеристик їх трудового потенціалу може бути досить високим. Іншими словами, ці працівники можуть мати високий рівень елементної конкурентоспроможності. Статус коледжу, як було зазначено вище, також надає певний вплив на рівень конкурентоспроможності своїх працівників. Так, якщо коледж, на якому працює людина, є єдиним представником своєї галузі в регіоні, а цей працівник має при цьому лише вузьку спеціальність, необхідну для роботи в конкретних професійних умовах, то такий працівник об'єктивно (незалежно від розвитку у нього інших залишають трудового потенціалу) має низький рівень зовнішньої конкурентоспроможності (рівень внутрішньої конкурентоспроможності залежатиме від ступеня розвитку інших характеристик його трудового потенціалу). Без попередньої підготовки у такого працівника практично немає шансів на працевлаштування за межами свого коледжу. В даному випадку мова також йде про ситуаційну конкурентоспроможність, яка визначається статусом коледжу в регіоні [38].

Вплив коледжу на конкурентоспроможність працівника відбивається в створюваних ним організаційних, соціальних і психологічних умовах, які формують і забезпечують розвиток конкурентоспроможності. До таких умов можна віднести такі фактори, як трудові відносини в колективі, оплата праці, умови і організація праці, кар'єрна перспектива, соціальні гарантії, соціальні блага. Відносини в колективі надають вплив на конкурентоспроможність працівників через такі показники як соціально-психологічний клімат, повагу адміністрації до підлеглих, участь працівників нижчих рангів в управлінні, наявність неформальних груп і їх взаємин, довіра до адміністрації з боку підлеглих, стиль керівництва, бажання працювати в колективі і так далі. Найважливішим чинником конкурентоспроможності працівника є умови оплати праці, які характеризуються такими показниками: застосування системи оплати праці, обґрунтованість рівня заробітної плати, наявність компенсаційних і стимулюючих виплат, можливість додаткового заробітку. Умови і організація праці визначаються станом і зовнішнім виглядом меблів, оснащеністю оргтехніки, ергономічними і санітарно-гігієнічними умовами, станом нормування праці.

Слід зазначити, що завдання розвитку і зміцнення конкурентоспроможності управлінських кадрів є складовою і невід'ємною частиною завдання підвищення конкурентоспроможності коледжу. Інвестування капіталу в систематичне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій управлінських кадрів створює передумови для отримання унікальних конкурентних переваг організації перед іншими учасниками ринкових відносин [60]. Як один з напрямів конкурентної стратегії, стратегія управління персоналом може бути і самостійною конкурентною перевагою, тому в залежності від складових конкурентної переваги управління персоналом використовуються різні інструменти для створення конкурентних переваг організації (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Інструменти управління персоналом для створення конкурентних переваг коледжу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Складові конкурентних переваг управління персоналом** | **Інструменти управління персоналом для створення конкурентних переваг** |
| Знання зовнішнього середовища | ‒ аналіз впливу зовнішнього середовища на систему управління персоналом, розподіл ресурсів й адаптація |
| Дотримання інтересів цільової аудиторії | ‒ збільшення клієнтської бази шляхом встановлення тісних зв'язків з цільовою аудиторією;  ‒ допомога лінійним менеджерам в реалізації стратегії за допомогою нарощування організаційних можливостей;  ‒ створення яскравої конкурентної переваги для працівників і забезпечення наявності у персоналу необхідних навичок і здібностей для виконання своєї роботи. |
| Створення систем і технологій управління персоналом | ‒ здійснення управління бізнес-процесами, пов'язаними з персоналом таким чином, щоб створювати конкурентну перевагу;  ‒ здійснення управління процесами, пов'язаними з управлінням результатами роботи;  ‒ здійснення управління процесами, пов'язаними з інформацією;  ‒ здійснення управління процесами, пов'язаними з організацією роботи, щоб створювати конкурентну перевагу. |
| Розвиток ресурсів для управління персоналом | ‒ чіткий процес стратегічного планування для здійснення інвестицій в управління персоналом відповідно до цілей організації;  ‒ формування стратегії і політики управління персоналом відповідно до стратегії організації. |
| Професіоналізм в навчанні персоналу | ‒ чіткий розподіл ролей і обов'язків в службі управління персоналом;  ‒ інвестиції в співробітників з метою забезпечення їм необхідного навчання та розвитку. |

Примітка. Розраховано на основі даних [51]

Звісно ж, що для підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності коледжу в цілому і конкурентоспроможності людських ресурсів зокрема в організаціях необхідно створювати ефективну систему управління людськими ресурсами, оскільки система управління людськими ресурсами націлена на рішення більш широкого кола завдань, ніж традиційні відділи кадрів. Функції сучасних систем управління людськими ресурсами відрізняються від функцій відділів кадрів тим, що традиційні відділи кадрів часто тільки реалізують кадрову політику і координують діяльність працівників коледжу [45]. При переході до ринкових умов склалося, що працівник не буде працювати в коледжі з повною віддачою, або ж покине її, незважаючи ні на які стимули, прийняті в організації, у випадку відсутності якісної системи управління персоналом. У зв’язку з цим функції сучасних служб управління людськими ресурсами значно розширюються. Сучасні системи управління людськими ресурсами покликані вирішувати широке коло завдань:

* стратегічне планування трудових ресурсів (визначення потреби в працівниках, вивчення ринку трудових ресурсів, наймання і облік працівників);
* формування нових трудових відносин;
* регулювання конфліктів;
* навчання працівників;
* управління кар'єрою;
* аналіз і розвиток способів стимулювання і мотивації праці на основі вивчення досвіду інших коледжів;
* формування конкурентоспроможної організаційної культури;
* розвиток організаційних структур управління;
* створення якісних умов праці;
* правове та інформаційне забезпечення працівників;
* соціальний розвиток людських ресурсів [11].

Якщо система управління людськими ресурсами орієнтується на виконання перерахованих функцій і завдань, то організація отримує можливість позитивно впливати на підсумкові показники роботи. Проте, слід зазначити, що наявність якісних людських ресурсів, здатних ефективно комбінувати всі види ресурсів організації, визначає лише потенційну можливість формувати додаткові конкурентні переваги і підвищувати конкурентоспроможність організації. Реалізація даної потенційної можливості залежить від ефективності управління людськими ресурсами.

Парадигма управління кар’єрою, наповнюючись в сучасних умовах новим соціально-економічним змістом, суттєво змінює основоположні принципи і зміст даного процесу, схиляючись до стратегічного підходу в управлінні. Логіка стратегічного управління кар’єрою в залежності від форми, змісту, ступеня застосування у різних економічних суб’єктів може бути описана рядом моделей (табл. 3.3):

1. Модель особистого (індивідуального) управління кар’єрою;
2. Модель рольового (командного) управління кар’єрою;
3. Модель соціального (корпоративного) управління кар’єрою;
4. Модель ресурсної бази кар’єри .

Вибір моделі або комбінації моделей стратегічного управління кар’єрою обмежений наявними ресурсами і зовнішнім середовищем економічного суб’єкта.

*Таблиця 3. 3*

**Класифікація моделей стратегічного управління кар’єрою**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Підхід до управління кар’єрою** | **Характер схильності**  **(Готовність до відтворення конкурентних переваг)** | |
| **Внутрішня, усвідомлена** | **Зовнішня, стимулююча** |
| Раціональний | модель рольового (командного) управління кар’єрою | модель соціального (корпоративного) управління кар’єрою |
| Гуманістичний | модель особистого (індивідуального) управління кар’єрою | модель ресурсної бази кар’єри |

Примітка. Розраховано на основі даних [61]

Модель особистого (індивідуального) управління кар’єрою – це модель управління кар’єрою, яка націлена безперервне відновлення і підтримку тих творчих компентностей і якостей праці конкретного працівника, які створюють йому певну перевагу над працівниками-конкурентами. Згідно з цією моделлю, економічний суб’єкт прагне досягнути цілей кар’єри через розвинути унікальні здатності окремих працівників, що дозволяє формувати у них конкурентні переваги. Останні, будучи нероздільно пов’язані з особистістю працівника, можуть бути сформовані і розвинуті як в процесі освоєння офіційних програм професійної підготовки, так і в процесі праці по мірі накопичення досвіду.

Модель рольового (командного) управління кар’єрою орієнтована на досягнення оптимальної відповідності між наявними в розпорядженні економічного суб’єкта, людськими ресурсами, матеріальними і нематеріальними активами. Інакше кажучи, кар’єра в цій моделі опосередковується не потребами конкретного працівника, а здійснюється в тій мірі, в якій це економічно доцільно для формування і вдосконалення конкурентних переваг бізнесу. За допомогою управління кар’єрою здійснюється переміщення працівників від простої праці до складної, відповідно, від нижчих щаблів професійної майстерності до вищих, із врахуванням конкурентної позиції економічного суб’єкта в діловому оточенні.

Модель соціального (корпоративного) управління кар’єрою – це модель вертикальної і горизонтальної синергії професійної та організаційної кар’єри працівників, яка дозволяє досягнути стабільної та нарощуваної конкурентоздатності всього персоналу. Ця модель орієнтована на досягнення позитивного синергетичного ефекту кар’єри, коли величина корпоративної конкурентоспроможності персоналу буде становити більше суми складових її частин – індивідуальних конкурентоспроможностей працівників. Соціальне управління кар’єрою зорієнтоване на надходження для кожного працівника такої ринкової ніші, в якій конкурентні переваги одного працівника можуть не лише створити, але й посилити переваги в інших працівників.

Модель розвитку ресурсної бази кар’єри передбачає управлінський вплив на кар’єру, який зумовлений, з одного боку, ресурсними можливостями та межами кар'єрної мобільності працівника, а з іншої – організаційним потенціалом приведення функціональних якостей працівника у відповідності до вимог потенціалу робочих місць і з врахуванням суб’єктивних вподобань роботодавців. Таким чином, роботодавець орієнтується на досягнення своїх кар’єрних цілей шляхом якісного задоволення споживчого попиту на службову посаду з боку працівника, а працівники, в свою чергу, зацікавлені загально організаційними цілями в тій мірі, в якій вони бачать реалізацію загальних цілей, спосіб задовольнити свої потреби в кар’єрі [37].

**Висновки до ІІІ розділу**

Структурна конкурентоспроможність ‒ конкурентоспроможність, пов'язана з різкою зміною у працівника рівня відповідності тих чи інших характеристик його трудового потенціалу вимогам, що пред'являються з незалежних від нього причин. Підвищення або зниження структурної конкурентоспроможності виникає в результаті технологічної модернізації або як наслідок введення техніко-організаційних нововведень в коледжі: коли, наприклад, певні професії стають непотрібними (а отже, знижується рівень конкурентоспроможності їхніх власників) і, навпаки, з'являється потреба в працівниках певної кваліфікації і певних професійних знань (відповідно рівень конкурентоспроможності таких різко підвищується). Тобто зміна рівня конкурентоспроможності відбувається не в результаті природного погіршення або цілеспрямованого вдосконалення тих чи інших характеристик трудового потенціалу працівника, а внаслідок дії об'єктивних зовнішніх причин. При цьому коливання структурної конкурентоспроможності можуть в рівній мірі викликатися як внутрішніми причинами, так і змінами на ринку праці регіону. Слід зазначити, що пом'якшенню наслідків зниження структурної конкурентоспроможності, багато в чому сприяють превентивні заходи. До числа таких заходів відносяться, зокрема, своєчасна перепідготовка працівників коледжу відповідно до передбачуваних змін в процесі роботи в коледжі або превентивна підготовка працівників, що вивільняються у відповідності з наявними на регіональному ринку праці вакантними місцями. І тут особливе значення для збереження своєї конкурентоспроможності на прийнятному рівні має ступінь розвитку у працівника таких компонентів трудового потенціалу, як професійна мобільність, готовність до зміни, в першу чергу, його професійно-кваліфікаційних характеристик.

**ВИСНОВКИ**

Підводячи підсумок варто зазначити, що у даній дипломній роботі розглянуті напрями вдосконалення ділової кар’єри, а також досліджені основні методи оцінювання конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах на прикладі Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ. Також, здійснено теоретико-прикладні обґрунтування щодо аспектів ділової кар'єри як механізму формування конкурентоспроможності працівників.

Отже, здійснивши детальний аналіз досліджуваної проблеми, можемо зробити наступні висновки:

1. Ділова кар’єра ‒ поступове просування особистості, пов’язане з ростом професійних навиків, статусу, соціальної ролі і розміру винагороди. Планування та управління діловою кар’єрою в організації дає змогу забезпечити конкурентоспроможність працівника, забезпечити його потреби в напрямку професійного розвитку та підвищити рівень задоволення роботою.
2. Професійний розвиток персоналу сприяє формуванню високого рівня конкурентоспроможності, при якому конкурентні переваги працівника практично повністю відповідають вимогам роботодавця і забезпечують не лише наявність робочого місця, а й реалізацію трудового потенціалу працівника на вигідних йому умовах.
3. Для оцінювання конкурентоспроможності персоналу використовують описові, графічні, бальні, еталонні, рейтингові, ігрові та комплексні методи. Дані способи оцінювання дають змогу визначити наявність або відсутність у працівника певних компетенцій, визначати індивідуальні методи мотивації та отримати інформацію про конкурентні переваги працівників.
4. У Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ зміст процесу кар’єрного розвитку реалізовується за допомогою об’єднання зусиль з боку організації і самоуправління кар’єрою з боку працівників.
5. Основними шляхами підвищення кваліфікації працівників коледжу та їх кар’єрного зростання є тематичні семінари, навчальні тренінги, стажування, цільова інтенсивна підготовка на основі навчальних модулів, активне групове навчання працівників на індивідуальних консультаціях, бізнес-ігри, вебінари, майстер-класи, короткострокові курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами.
6. Завдяки якісній оцінці конкурентоспроможності, що дозволяє визначити сильні і слабкі сторони, поведінку, результати роботи та особистісні характеристики працівника, HR менеджерами формуються рекомендації щодо службового просування чи підвищення кваліфікації підлеглих.
7. Відповідно до проведеного аналізу службово-професійного просування в Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ пропонуємо удосконалення програми управління кар’єрним розвитком, що передбачає:

* використання конкурсної процедури для відбору кадрів в кадровий резерв на заміщення вакантних посад, що дозволить всім бажаючим спробувати свої сили і реально оцінити свої можливості для кар'єрного просування в Фаховому коледжі економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ;
* використання консультаційної допомоги персоналу від відділу кадрів дозволить персоналу відчувати допомогу, зацікавленість коледжу в кар'єрному розвитку; персонал отримає можливість своєчасно спланувати свої дії по досягненню проміжних цілей кар'єри і бути в курсі можливих пересувань, щоб своєчасно скорегувати свій кар’єрний розвиток.

1. Управління діловою кар’єрою, розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності є основною запорукою ефективної діяльності будь-якого закладу професійної освіти. Особливо в сучасних умовах перемін розвиток персоналу має бути безперервним, а також включати професійне навчання і підвищення кваліфікації кожного працівника.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Arthur M. B., Hall D.T., Lawrence B.S. Handbook of career theory. Cambridge, U.K.: *Cambridge University Press*. 1989.
2. Arthur M. B., Khapova S. N., Wilderom C. P. Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*. – 2005. – Vol. 26. – №. 2.
3. Bimrose J. Institute for Employment Researc: web site. URL: <http://www.guidance-research.org/EG/impprac/ImpP2/new-theories/life-is> (Last accessed: 15.10.2019).
4. Patton W., McMahon M. Career Development and Systems Theory: web site. URL: <https://www.sensepublishers.com/media/1934-career-development-and-systemstheory.pdf>. (Last accessed: 30.09.2019).
5. Savickas M. Career constraction: Developmentl theory of vocational behavior. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
6. Super D. E. Vocational Adjustment: Implementing a Selfconcept. *The Vocational Guidance Journal.* 1951. Vol. 30, Issue 2. P. 88–92.
7. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка: реалії часу, 2013. №1. С. 207-211.
8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручн. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
9. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. К.: Знання-Прес, 2005. 464 с.
10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2003. 502 с.
11. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент : навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2004. 192 с.
12. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. Управління персоналом: конспект лекцій. Запоріжжя, ЗДІА, 2007. 161 с.
13. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала. URL: [http://www.it-basis.ru](http://www.it-basis.ru/news.cgi?pageId=700) (дата звернення: 18.10.2019).
14. Галаз Л.В. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства, 2008. С. 162-169.
15. Герасимов Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук,* 2018. №2. С. 160-169.
16. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.
17. Грішнова О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. Україна: Аспекти праці, 2005. №3. С. 3-9.
18. Грішнова О.А., Левицький М.В. Трудова кар’єра: сучасні підходи до визначення ефективності. Україна: аспекти праці, 2005. №4. С. 45-49.
19. Губарь О.М., Поспелова Т.В. Карьера в системе ценностей личности. Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: зб. наук. праць Донецької державної академії управління. Серія: Державне управління. Т. III. Вип. 8. Донецьк: ДонДАУ, 2002. 392 с.
20. Данюк В. М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
21. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. 3-е изд., испр. И доп. К.: МАУП, 2006. 224 с.
22. Дуракова И.Б, Родин О.А., Талтынов С.М.. Управление персоналом организации: учеб. пособ. для вузов. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2006. 347с.
23. Еськов А.Л. Управление жизненным циклом работника как инструмент мотивации. Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 10. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2008. С. 137-143.
24. Єськов О.Л. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*, 2010. № 2. Т. 1. С. 194–198.
25. Єськов О.Л., Бріжніченко В.Є. Оптимізація використання людського чинника підприємством у ринкових умовах // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Вип. 14. К.: КНЕУ, 2008. С. 121-123.
26. Заклекта-Барестовенко О. С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: Економічна думка, 2009. Вип. 4. С. 77-84.
27. Звіт Фахового коледжу економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ https://www.wunu.edu.ua/college-of-economics-law-and-information-technolog/.
28. Інформаційний ресурс в Інтернеті: Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://jobs.ua/dkhp> (дата звернення: 16.09.2019).
29. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации.4-е изд., доп. и перераб. М.: 2010. 695 с.
30. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств: монографія. Мелітопол. ін-т держ. та муніціпал. упр. "Класич. приват. ун-ту". Мелітополь: МІДМУ КПУ, 2008. 172 c.
31. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник.  К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
32. Колпаков В.М., Дмитренок Г.А. Кадровый менеджмент: учеб. пособие. К.: МАУП, 2005. 752 с.
33. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: «Кондор», 2006. 308 с.
34. Лапа М.В. Конкурентоспроможність персоналу: навч. метод. посіб. Чернігів: ЦППК працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. підприємств, установ і орг., 2009. 46 с.
35. Левицька І.В., Ніколаєнко Є.І. Методика оцінки ефективності діяльності державних службовців. *«Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку»:* зб. Матеріалів учасників Восьмої Міжнародна науково-практичної інтернет-конференції 2012 р.
36. Леонова С.В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавальних. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 2012. Вип. 8. С. 151-155.
37. Лозовецька В.Т. Професійна кар’єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с.
38. Лупак Р.Л., Дідич А.М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. Науковий вісник НЛТУ України, 2010. Вип. 20.6. С. 248–252.
39. Меренкова В.І., Бокій В.І. Професійний розвиток персоналу і його вплив на результати діяльності підприємства. *Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами.* К.: КНУТД, 2012. №6. С. 309-314.
40. Миляева Л. Г. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций: монографія. Барнаул: изд-во Алт. гос. тех. ун-та, 2005. 190 с.
41. Мішина С. В., Мішин О.Ю. Економічна сутність поняття «кар’єра». *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2014. № 47. С. 155 –159.
42. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
43. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление деловой карьерой . ЖУК, № 9, 2004. 834 с.
44. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету.* Серія «Економіка», 2012. № 1. С. 134–140.
45. Петрова І. Л. Інноваційний сегмент ринку праці: оцінка тенденцій та перспектив. Демографія та соціальна економіка, 2018. № 1. С. 166-180. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2018_1_14> (дата звернення: 10.10.2019).
46. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво, 2010. Вип. 2. С. 184-187. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\_Gum/Dtr\_ep/2010\_2/.../EC210\_39.pdf (дата звернення: 16.10.2019).
47. Савельєва В., Єськов О. Управління діловою кар’єрою: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 176 с.
48. Саруханов Э., Сотникова С. Маркетинг персонала на предприятии. Проблемы теории и практики управления, 1996. № 1. С. 88–92.
49. Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин . *Экономика и управление,* 2011. № 3. С. 111-117.
50. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність у сфері праці: сутність та методологія визначення: наук. пр. Кіровоград. нац. техн. ун-ту. Серія: *Економічні науки*. Кіровоград, 2009. Вип. 15. С. 11‒20.
51. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Кіровоград: ПіК, 2003. 426 с.
52. Семикіна М.В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці / М.В. Семикіна. Кіровоград: Мавік, 2004. 145 с.
53. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Финансы, учет, банки*, 2016. Вып. 1. С. 288-294. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32> (дата звернення: 10.10.2019).
54. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Журнал «Науковий погляд».* URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/> (дата звернення: 10.10.2019).
55. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*, 2007. № 11. С. 84–87.
56. Служебная карьера / Гусева А.С., Иглин В.А., Лытов Б.В. и др. / Под общ. ред. Е.В. Охотского. М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2008. 302 с.
57. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики*: Збірник наук. пр. Видавництво нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2007. С. 566- 572.
58. Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу системі категорії економіка праці. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10sookep.pdf> (дата звернення: 10.10.2019).
59. Сотникова С. Н. Управление карьерой : учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2001. 408 с.
60. Стратегічне управління персоналом на засадах збалансованої системи показників / С. Пучкова // Наук. вісн., 2015. № 8. С. 153–171.
61. Сучасні тенденції управління діловою кар’єрою персоналу / Ю.В. Коломієць, О.А. Фомова. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/Vchnu_ekon_2014_3(2)__20.pdf> (дата звернення: 02.10.2019).
62. Умови успішної роботи системи оцінювання. URL: http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article. php?storyid=279 (дата звернення: 16.09.2019).
63. Управління діловою кар’єрою: навч. посіб. для студентів напряму підготовки «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Х.: Вид-во. ХНЕУ, 2013. 295 с.
64. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / В. І. Верхоглядова, С.Б. Ільївна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 317 с.
65. Ходаницкая, А. Методы оценки персонала. *Менеджмент и менеджер*, 2008. №1. С.45-54.
66. Хохлова И.И. Классификация факторов конкурентоспособности работника. Российское предпринимательство, 2011. № 11. Вып. 1 (195). С. 52‒56. URL: http:/ /old.creativeconomy.ru/articles/14198/ (дата звернення: 10.10.2019).
67. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісн. Хмельниц. нац. ун ту. Сер.: Економічні науки. Хмельницький, 2010. № 5, Т. 3. С. 153‒158.
68. Цветкова И. И. Классификация кадровых рисков. *Экономики и управления*, 2009. № 6. С. 38-43.
69. Шарівська О.М. Соціальна складова управління конкурентоспроможністю. *Інвестиції: практика та досвід.* Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили, ТОВ "ДКС Центр", 2014. № 23. С. 75‒80.
70. Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств: наукові праці КНТУ. *Економічні науки,* 2010. Вип. 17. С. 33-37.
71. Ядранська О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка & держава*, 2009. № 1. С. 60–63.
72. Яковлева Е.В., Мамай Е.В Управление конкурентоспособностью работников инновационных предпреятий промышленности. *Креативная економика*, 2016. Т.10. №5. С. 517-528.