**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Соціально-гуманітарний факультет**

**Кафедра освітології і педагогіки**

ЖУК Тарас Володимирович

Роль професійної діяльності HR-менеджера в сучасному професійному закладі. / The role of professional activity of HR-manager in a modern professional institution

"спеціальність: 015 - Професійна освіта

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПОУПм-21

Т. В. Жук

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА HR-МЕНЕДЖЕРА  |  |
| 1.1. Основні характеристики HR-менеджера | 6 |
| 1.2. Основні завдання та функції HR-менеджера | 13 |
| Висновки до розділу 1 | 24 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ ЗАКЛАДІ ТА МІСЦЕ У НІЙ HR-МЕНЕДЖЕРА |  |
| 2.1. Характеристика сучасної системи професійної освіти в Україні | 25 |
| 2.2. Основні напрямки управління персоналом в освітній установі | 32 |
| Висновки до розділу 2 | 41 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ HR-МЕНЕДЖЕРА В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ |  |
| 3.1. Основні напрями підвищення ролі HR-менеджера в діяльності освітньої організації | 43 |
| 3.2. Зарубіжний досвід управління персоналом в професійних закладах | 49 |
| Висновки до розділу 3 | 53 |
| ВИСНОВКИ | 56 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 60 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.**

Нові вимоги до професійної освіти сьогодні орієнтовані, перш за все, на формування конкурентоспроможної особистості, яка вільно пристосовується до швидко мінливих соціально-економічних, політичних та життєвих умов. У зв’язку з цим виникає необхідність модернізації не лише змісту освіти, а й системи управління освітнім закладом.

Якість освіти та ефективність управління освітнім процесом і навчальним закладом в цілому тісно пов’язані. Менеджмент навчального закладу розглядається як діяльність, що забезпечує цілий комплекс умов, від яких залежить якість освіти, важливе місце слід приділяти оптимізації управління педагогічним колективом.

Педагогічний колектив, хоча і має свою специфіку, безперечно є об’єктом управління із загальнотеоретичних позицій управління персоналом. Управління людськими ресурсами передбачає розкриття механізмів розвитку людини, її можливостей і закономірностей як суб’єкта, що перебуває в безперервному зв’язку з соціальним середовищем, що його оточує. Успішне вирішення проблеми підбору педагогічних кадрів та якості кадрів, достатній рівень освіти та висока кваліфікація – усі ці аспекти важливі для розвитку навчального закладу.

Для управління персоналом професійно-технічним навчальним закладом доцільно застосовувати сучасні методи та інструменти управління кадрами, які використовуються в діяльності HR-менеджера.

Питання розвитку системи управління персоналом присвячено багато наукових працьвітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема це такі як: С. Ананд, Д. Аткінсов, Б. Гройсберг, Т. Емебайл, Д. МакКлеланд, С. Паркер, М. Фінні, Д. Хлоуп. Також різним аспектам проблеми управління людськими ресурсами присвячено роботи багатьох вітчизняних вчених, серед яких: Д. Богині, В. Брича, В. Василенко, М. Виноградського, О. Грішнової, Є. Качана, А. Колота, Г. Купалової, Е. Лібанової,  В. Петюх, М. Шкільняка, Д. Шушпанова, Г. Щекина, К. Якуби та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретичний та практичний аналіз професійної діяльності HR-менеджера в сучасному професійному закладі.

Відповідно до мети були поставленні такі завдання:

- проаналізувати сутність поняття «HR-менеджемент»;

- дослідити основні функції в сучасній діяльності HR-менеджера;

- провести аналіз системи управління персоналом в сучасному професійному закладі;

- обґрунтувати напрями підвищення ролі HR-менеджера в діяльності освітньої організації.

**Об’єктом дослідження**є процеси управління персоналом в професійному навчальному закладі.

**Предметом дослідження**є теоретичні та прикладні аспекти підвищення ролі HR-менеджера в діяльності професійного навчального закладу.

**Методи дослідження.** В процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувались різноманітні методи наукового пізнання. Зокрема, цеметод теоретичного аналізу, порівняльного аналазу, абстрактно-логічний метод та інші.

**Інформаційною базою**дослідження стали монографії, підручники, наукові статті, дані Державної служби статистики України, та науково-популярна література, що висвітлює проблеми розвитку професійної освіти в Україні та розвиток діяльності HR-менеджера.

**Наукова новизна**отриманих результатівкваліфікаційної роботи полягає в настпному:

- проаналізовано сутність поняття «HR-менеджемент»;

- досліджено основні функції в сучасній діяльності HR-менеджера;

- проведено аналіз системи управління персоналом в сучасному професійному закладі;

- обґрунтовано напрями підвищення ролі HR-менеджера в діяльності освітньої організації.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використанні при вдосконаленні управління професійно-технічними навчальними закладами.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційне робота є самостійно виконаним дослідженням. Всі наукові положення, висновки та пропозиції, що наведенні у кваліфікаційній роботі та виносяться на захист, належать автору дослідження.

**Публікації***.* Основні положення та результати дослідження обговорювалися і отримали позитивну оцінку, а також були опубліковані у збірнику наукових тез кафедри.

**Структура та обсяг дипломної роботи***.*Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (63). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 66 сторінок. Робота включає 1 таблицю, 2 рисунка.

**РОЗДІЛ 1.**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА HR-МЕНЕДЖЕРА**

**1.1. Основні характеристики HR-менеджера**

Менеджер з персоналу або HR-менеджер (з англ. «human resources» – людські ресурси) – професія відносно нова. Частина функцій, які виконував «ейчар» (менеджер з персоналу), йому передали його попередники – інспектори з кадрів. Останні, як правило, вели кадровий облік та контролювали дотримання законодавства про працю.

Інтенсивна конкуренція змусила компанії зрозуміти цінність людського капіталу як найважливішу складову свого потенціалу. Управління персоналом стає частиною організаційної стратегії і багато в чому описує ефективність діяльності компанії. І хоча сьогодні попит на фахівців з управління персоналом практично збалансований пропозицією, насправді мало керівників, які мають право називати себе справжніми професіоналами в цій сфері.

Традиційно, управління персоналом виступає у формі кадрової роботи, під якою розуміють діяльність з обліку персоналу та підготовки документації, що здійснюється насамперед безпосередніми керівниками та працівниками кадрових служб.

На зміну концепції роботи з людськими ресурсами як людськими ресурсами прийшов менеджмент людських ресурсів як особливий напрям у системі кадрової діяльності. Виявляється, що крім бухгалтерського обліку, необхідно створити й оптимізувати внутрішньо-організаційні соціальні процеси, тобто формувати кадровий потенціал та розробляти заходи щодо розвитку персоналу відповідно до цілей та принципів корпоративної політики. Іншими словами, необхідно порівнювати економічні, технологічні, інформаційні, структурні процеси в організації та поза нею з кадровими процесами. У цьому випадку правильніше називати діяльність з управлінням персоналом. Кадрові процеси переходять з оперативно-тактичного розгляду на стратегічний рівень і враховуються в інтегрованій системі корпоративного управління [25].

Повноцінна робота з персоналом вимагає певних стратегічних цілей, технологічних принципів і конкретної кадрової діяльності. Управління людськими ресурсами означає більше, ніж оновлення старої назви «персональний менеджмент». Цей термін має на увазі чітку орієнтацію організації на людей, він означає концепцію, покликану обслуговувати сучасну організацію ефективніше, ніж традиційне управління персоналом. Роль HR легше пояснити, визначивши основні цілі, які необхідно досягти від імені організації, самостійно або за допомогою інших відділів.

Основна мета HR-менеджерів – поєднати наявні людські ресурси, кваліфікацію та робочий потенціал зі стратегією та цілями компанії. Менеджер з персоналу виконує весь цикл роботи з кадрами: від вивчення ринку праці та працевлаштування до виходу на пенсію чи звільнення. Основне завдання фахівця з працевлаштування – не тільки знайти кандидата, який відповідає необхідним умовам, створити позитивну мотивацію для даної роботи, а й спрогнозувати, наскільки успішною буде людина. Процес підбору персоналу є одним із найбільш проблемних і водночас одним із найнеобхідніших процесів у житті будь-якої організації. Важливе завдання HR-менеджерів або менеджерів – оптимізувати ці процеси, зробити їх максимально ефективними та дешевшими без втрати якості [53].

Керівник розробляє стратегію управління персоналом, кадрову політику та кадрове планування; забезпечує організацію персоналу необхідної кваліфікації, необхідного рівня та спрямованості навчання; аналізує людські ресурси, передбачає та визначає потреби в робітниках і спеціалістах; проводить маркетинг персоналу; підтримує ділові відносини зі службами зайнятості; планує організацію та контроль підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів і керівників; персоналу організації з керівництвом, персоналом та експертами з урахуванням перспектив її розвитку.

Практично в кожній організації де працюють 15 або більше працівників є відділ кадрів. Тут працюють HR-менеджери різних спеціалізацій: ті, хто наймає співробітників для компанії, навчає їх, мотивує та розвиває професійний потенціал.

За словами експертів, компанія зазвичай має свого менеджера з персоналу, коли кількість працівників досягає сотні людей. Коли кількість співробітників збільшується до 150 осіб, менеджер з персоналу отримує додаткових помічників. Практично в організації формується окремий відділ. Тут працюють HR-менеджери нових спеціалізацій: набирають спеціалістів у компанію, формують мотивацію та розвиток професійного потенціалу [6, c. 37.

За словами експертів, відповідний відділ створюється, якщо в організації працює неменше сотні працівників. Якщо кількість працівників до 150 осіб, менеджери з персоналу потребують помічників. У цьому випадку у спеціаліста з кадрів буде реальна перспектива кар’єрного зростання.

Менеджер з персоналу – це стратег. Він повинен знайти спосіб забезпечити, щоб кожен співробітник працював максимально ефективно. Найважливіший результат, а щоб його отримати, потрібна серйозна мотивація, як цього досягти та пояснити співробітникам, що від них очікують як завдання HR-менеджера. Для цього він сам повинен проникнути в суть інновацій і стратегії своєї компанії. Крім того, фахівці з кадрів стежать за рівнем кваліфікації штатних працівників компанії та сприяють зростанню їх професіоналізму. Для чого використовуються різноманітні тести, тренінги та навчальні програми. Головне завдання менеджерів з персоналу – знайти можливості для найбільш ефективної роботи кожного співробітника компанії. Головне – це результат, якого можна досягти лише при відповідній мотивації. Але як мотивувати співробітників, вирішує керівник кадрів, мають бути грамотно складені посадові інструкції, премії або, навпаки, штрафи за якісь упущення, призначення статусу «Кращі співробітники компанії» тощо. Крім того, менеджер з персоналу зобов’язаний сприяти підвищенню кваліфікації працівників компанії. Тому для визначення кваліфікації працівника використовується його чергова атестація, яка може проходити як в усній співбесіді, так і в письмовій формі тестування чи іспиту. Відповідно, з метою підвищення професійного рівня працівників використовуються різноманітні навчальні програми, тренінги, які спрямовані на розвиток якихось професійних якостей, а також вміння ефективно спілкуватися, працювати в команді тощо [18, c.52].

Зазвичай у кожній великій компанії в штаті є помічник з навчання, який або сам займається навчанням співробітників, або направляє персонал компанії на спеціалізовані заняття в будь-яку навчальну компанію. У найбільш передових компаніях кожен співробітник (крім технічного персоналу) розробляє особисту концепцію розвитку кар’єри, яка вже включає певні освітні або навчальні програми.

Борючись за якість роботи, HR-менеджер не повинен забувати, що весь контингент співробітників повинен вписуватися в певну лінію компанії і відповідати загальним вимогам. Так, наприклад, у деяких організаціях обов’язкове дотримання дрес-коду, тому HR-фахівець повинен знайти розуміння цього кожним співробітником компанії.

Для цього необхідно не тільки підтримувати, а й з часом оновлювати корпоративну культуру організації. HR-менеджер разом з управлінською командою повинен розробити місію та мету компанії, донести цю інформацію до кожного зі співробітників та розробити план дій для згуртування компанії, зміцнення її духу та підтримки внутрішньої культури. Такими спільними заходами можуть бути екскурсії, колективні походи в театр, святкування днів народження працівників тощо [12].

Часто завданням HR-менеджера стає конкретна стратегія роботи, згідно з якою HR-менеджер планує підбирати співробітників для компанії з певними якостями. Наприклад, Procter & Gamble має стратегію набору виключно на основні посади з подальшим просуванням по кар’єрних сходах [21].

Говорячи про інші обов’язки HR-менеджерів, не можна не помітити важливість відбору кандидатів у конкурсах, що виникли. Така ситуація може виникнути в період розширення і зростання компанії, коли необхідно активно співпрацювати зі спеціальними агентствами зайнятості.

А менеджер з персоналу формулює основні вимоги до кандидатів, попередньо узгодивши їх з керівництвом, і проводить попередній відбір шляхом перегляду біографії кандидата, співбесіди, тестування чи інших процедур. Існує ряд закономірностей, згідно з якими ефективне управління людськими ресурсами може забезпечити компанії конкурентну перевагу перед конкурентами:

1. Задоволена та сумлінна робоча сила набагато частіше здійснює високоякісну, продуктивну роботу, яка значно підвищує цінність компанії.

2. Стабільна компанії, яка налагодила міцні та прихильні відносини з працівниками, може залучити зовнішніх інвесторів та сприяти придбанню ними акцій компанії, що, у свою чергу, полегшує компанії залучення додаткових коштів.

3. Наявність єдиної системи цінностей, що підтримується персоналом і керівництвом компанії на всіх рівнях, сприяє розробці довгострокових планів і стратегій.

4. Ресурси компанії слід використовувати найбільш ефективно (шляхом залучення на підприємство найкращих кадрів, використання найвищих професійних навичок персоналу, розроблених і накопичених у процесі впровадження якісних навчальних програм тощо).

5. Компанія повинна мати організаційну культуру, яка сприяє високій якості.

6. Зміни слід вносити з якомога меншим порушенням ритму роботи компанії.

7. Ефективне управління людськими ресурсами компанії зміцнює та підвищує компетенцію компанії [42, c. 410].

Тому стратегічний підхід до управління людськими ресурсами не може обмежуватися формулюванням кадрової стратегії, він повинен базуватися на таких принципах:

* визнаючи економічну доцільність збільшення інвестицій у людський капітал;
* демократизація та децентралізація влади;
* підвищення якості трудового життя;
* адекватна система мотивації та винагороди;
* узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією організації;
* спільний стиль керівництва та залучення персоналу;
* корпоративна культура, придатна для самонавчання;
* управління знаннями;
* управління відносинами із зацікавленими сторонами;
* гнучкість та інноваційність [7, c. 60].

У напрямку управління персоналом можна виділити два підходи. По-перше, раціональний, коли високий ступінь пристосованості підприємства до конкурентного середовища забезпечується гнучкістю форми кадрового забезпечення, інтенсифікацією праці висококваліфікованих працівників та участю робітників у розподілі прибутку. .

По-друге, гуманістичний, коли відповідальність за створення конкурентних переваг компанії беруть на себе самі співробітники, а їхня участь у справах корпорації реалізується за допомогою таких факторів, як ефективна організаційна комунікація, висока мотивація та гнучкий менеджмент. І в цих двох підходах легко знайти своє коріння в попередніх парадигмах – науковій організації праці та міжособистісних стосунках.

Традиційний (раціоналістичний) підхід до управління людськими ресурсами ґрунтується на тому, що якщо компанія інвестує в персонал (удосконалює технології підбору персоналу, систематично організовує навчання та впроваджує програми розвитку кар’єри, добре платить і піклується про це), то вона має право вимагати від своїх працівників лояльності та відповідального ставлення до роботи. Активна кадрова політика забезпечується представленням керівника відділу кадрів у раді директорів компанії та спрямована на задоволення потреб компанії у лояльному, стабільно функціональному та задоволеному персоналі. Ця кадрова політика є основою для реалізації успішної, конкурентної стратегії і будується, на відміну від традиційних методів управління персоналом, не на підпорядкуванні працівників волі роботодавця (керівника), а на взаємній повазі інтересів сторін і взаємній повазі. відповідальність.

Заснований в США на початку 1970-х років. неоплюралістичний (гуманістичний) підхід до управління людськими ресурсами є добре відомим компромісом між двома сферами управління людськими ресурсами – управлінням людськими ресурсами (парадигма людських відносин) та управлінням людськими ресурсами. Перетворення працівників у власників бізнесу піднімає відносини роботодавець-працівник на новий рівень. Відносини взаємної відповідальності на цьому рівні включають інших акціонерів, державні органи та споживачів. В результаті задоволення багатьох потреб співробітників стає метою кадрової політики, а не засобом досягнення інших цілей, як це було в інших підходах до управління людськими ресурсами. У свою чергу, взаємна відповідальність сторін забезпечує зростання ефективності фірми. Високий рівень участі співробітників у розробці робочих місць та управління якістю умов праці, продукції або послуг – все це створює абсолютно нову атмосферу в компанії. Атмосфера співпраці, а не ворожнечі, яка донедавна панувала у відносинах роботодавців і профспілок, і переговори між ними тепер стають більш прагматичними. Визнання правомірності різних інтересів співробітників відкриває реальні перспективи їх залучення до процесу прийняття спільних управлінських рішень, взаємних консультацій, а також доступу до інформації про бізнес компанії, в якій вони працюють[16].

Таким чином, можна говорити про певний синтез на основі технології управління людськими ресурсами традиційного (звісно, модернізованого) та сучасного підходу. Однак, оскільки вона увібрала переваги різних підходів, які були розроблені в управлінні людськими ресурсами, технологія управління персоналом не може претендувати на те, щоб бути якимось ліками від усіх проблем, з якими стикається менеджер з персоналу.

**1.2. Основні завдання та функції HR-менеджера**

Дуже поширеною помилкою серед працівників, які хочуть почати кар’єру HR-менеджера, є думка, що достатньо «вміти спілкуватися з людьми» і «знайти з ними спільну мову». Як показує практика, практично кожен другий претендент вважає себе фахівцем з управління персоналом, чи то помічник секретаря, який заповнював трудові книжки на останньому місці роботи і одного разу підібрав вантажника на склад, чи то колишній військовий, який відслужив 20 років у Збройних силах.

На даний момент можна говорити про наявність принаймні двох варіантів розвитку кар’єри у сфері управління людськими ресурсами. Це багато в чому схожі, але й взаємно різні сфери діяльності експертів з управління персоналом: менеджерів з персоналу, які здійснюють свою діяльність у внутрішніх чи зовнішніх службах управління персоналом.

Діяльність з управління персоналом настільки багатогранна, що ставить дуже широкі вимоги до людини, яка обрав її для своєї професії. Ще один міф про спеціальність «менеджер по персоналу» пов’язаний із загальним переконанням, що цей спеціаліст повинен мати психологічну освіту. Це не зовсім так, оскільки, зрештою, ключовим словом у поєднанні «управління персоналом» є слово «менеджмент». Керівник кадрами повинен будувати бізнес, насамперед, виходячи з потреб своєї компанії, а не конкретних співробітників. Його головне завдання – створити умови для використання людського потенціалу таким чином, щоб максимально підвищити ефективність діяльності компанії.

Звичайно, наявність психологічних знань для HR-менеджера необхідна, але знання однієї психології не дозволить йому успішно виконувати поставлені перед ним завдання. Він, крім іншого, повинен бути хорошим керівником, мати економічні знання, розуміти специфіку діяльності різних компаній та динаміку розвитку ринку праці. Шипунов В. Г., Базаров Т. Ю. запропонували 11 характеристики компетенцій менеджерів з персоналу. Ці 11 ключових сфер компетенції згруповані у три групи:

Особиста компетентність:

1. Етика – повага до прав людини, відповідальність за дані обіцянки, надійність, чесність, справедливість.

2. Сумлінність – висока вимогливість до результатів своєї праці.

3. Розсудливість – здатність приймати розумні, реалістичні та зважені рішення [21].

Цілеспрямованість і продуктивність (рис. 1.1.):

1. Ефективність – орієнтація на кінцевий результат.

2. Наполегливість – здатність долати обмеження, накладені поточною ситуацією.

3. Організаційна прихильність та ділова спрямованість – готовність дотримуватися організаційних норм, пристрасть до роботи та відповідальність за якість своєї роботи.

4. Впевненість у собі – готовність і здатність вирішувати екстрені проблеми.

Навички роботи в команді:

1. Командна орієнтація – розуміння необхідності спільної діяльності та вміння працювати у взаємодії з іншими.

2. Контактність – вміння встановлювати ділові та творчі стосунки з партнерами.

3. Комунікативні навички – вміння використовувати усне та письмове мовлення, стилістичні та інші засоби виразності для впливу на партнерів та досягнення взаєморозуміння.

4. Уміння слухати – здатність сприймати, засвоювати та використовувати інформацію, отриману в результаті усного спілкування.

Загальновизнано, що HR-менеджер – дуже перспективна професія, особливо якщо HR-спеціаліст має певний досвід і необхідні знання. Сучасний світ диктує необхідність більшої уваги до підбору працівників, адже саме персоналу належить вирішальна роль у боротьбі з конкуренцією. Тому з часом все більше керівників приходять до висновку, що в кожній організації вони є головними людьми, а значить, має бути людина, яка займається їх підбором і здатна підвищити ефективність їхньої роботи.

**Рис. 1.1. Компетенції цілеспрямованості та продуткитвності HR-менеджера [21]**

Переваги професії HR-менеджера:

* керівник кадрової служби зазвичай обіймає помаду першого заступника керівника організації;
* 80% успіху компанії залежить від діяльності менеджерів з персоналу;
* досить різноманітна та різноманітна робота;
* люди цієї професії завжди мають роботу.

Недоліки професії:

* необхідність повідомити кандидата про те, що його кандидатура не пройшла конкурсний відбір або що компанія більше не потребує його послуг;
* високий ступінь відповідальності за роботу з людськими ресурсами, адже від правильного вибору менеджера з персоналу залежить подальший успіх компанії;
* відсутність спеціальної підготовки для реалізаціх процедур у сфері оплати праці та атестації персоналу [54].

Слід зазначити, що кадровики завжди будуть затребувані на ринку праці, адже компанії народжуються, розширюються та об’єднуються, а кожна організація – це, перш за все, люди, з якими має працювати менеджер з персоналу, спеціаліст з управління персоналом.

Однією з головних фігур у відділі кадрів є HR-менеджер. Історичний розвиток різних моделей управління персоналом призвів до того, що у своєму становленні професія менеджера з персоналу пройшла такі професійні ролі:

1. HR-менеджер піклується про своїх співробітників, дбає про умови праці та сприятливу морально-психологічну атмосферу в організації. Зазвичай це працівники, які мають освіту в галузі соціології або психології, функція яких полягає в тому, щоб допомогти лінійним керівникам у впровадженні ефективної політики щодо працівників організації.

2. HR-менеджер, як спеціаліст з питань трудових договорів та трудових відносин (контрактів), у тому числі колективних договорів. Зазвичай виконує такі функції: проведення адміністративного контролю за дотриманням працівниками умов трудового договору, фіксує хід виконання робіт; ведення кадрового обліку. Виконання цих функцій вимагає, як правило, юридичної підготовки.

3. HR-менеджер, як архітектор людських ресурсів організації, що відіграє одну з найважливіших ролей у розробці та реалізації довгострокової кадрової стратегії організації. Основним його завданням в організації є забезпечення організаційної та професійної узгодженості кадрових компонентів організації з її довгостроковими цілями та завданнями. Він є частиною її команди вищого керівництва і проходить навчання в новій області управлінських знань, управління людськими ресурсами [58].

Менеджер з персоналу зазвичай виконує три основні ролі в компанії: адміністратор, внутрішній консультант і все частіше діловий партнер. Чим більше очікувань пов'язує керівництво зі своєю діяльністю, тим більшим повинен бути набір знань і компетенцій.

Довгий час основним видом діяльності відділу кадрів в організаціях було діловодство. Сьогодні це лише невелика частина трудових функцій менеджерів з персоналу, яка також включає працевлаштування, навчання персоналу та вирішення інших поточних кадрових питань в організацію. HR-менеджер повинен бути фахівцем у своїй справі, добре обізнаним з необхідними інструментами та технологіями для управління персоналом.

Дуже важливою компетенцією для HR-спеціалістів є орієнтація на внутрішнього клієнта (менеджера, лінійного керівника, рядового співробітника) і намагатися максимально ефективно реагувати на його потреби. Крім того, необхідно мати розвинену компетенцію «управління результативністю», в якій проявляються організаторські здібності: планування, делегування тощо. Сьогодні робота HR-менеджера тісно пов’язана з проектами, тому все більшого значення набуває компетентність «працювати над проектами». Втім, а також «вміння встановлювати та керувати діловими відносинами з партнерами» – рекрутерами, тренінговими компаніями, організаторами корпоративних заходів тощо.

HR-менеджер сьогодні, так чи інакше, виконує роль внутрішнього консультанта у своїй компанії. Насамперед, це стосується вирішення внутрішніх конфліктів, для чого менеджеру з персоналу необхідно бажання та вміння разом із керівниками підрозділів знаходити шляхи виходу з нестандартних ситуацій – часто нестандартними методами. У той же час HR-менеджеру не обійтися без відмінних комунікаційних навичок, вміння викладати свої думки письмово та усно, а також вміння вести групові дискусії.

Також необхідні консультаційні здібності: наприклад, визначення потреб внутрішніх клієнтів або вміння ставити «правильні» запитання.

HR-менеджер як консультант повинен володіти певними особистісними якостями, які також можна віднести до таких компетенцій, як почуття такту, етики, позитивне ставлення до людей та відкритість.

Таблиця 1.1

**Основні напрями діяльності HR-менеджера [54]**

|  |  |
| --- | --- |
| № з/п | Основні напрями діяльності HR-менеджера |
| 1. | Підбір, підбір і розстановка персоналу |
| 2. | Навчання |
| 3. | Керування змінами |

Перерахуємо основні напрямки діяльності HR-менеджера, коло завдань якого багато в чому залежить від специфіки організації:

1. Підбір, підбір і розстановка персоналу – HR-менеджера відповідає за заповнення вакансій працівниками, рівень підготовки яких відповідає поточній та плановій ситуації на підприємстві.

Завдання, які вирішує HR-менеджер:

* визначення кадрової потреби відділу, формулювання цілей, постановка цілей та визначення умов роботи, первинний аналіз рівня заробітної плати (разом з начальником відділу);
* підбір інструментів підбору персоналу (агентства працевлаштування, центри зайнятості, університети, преса, інтернет, база даних кандидатів компанії, внутрішній конкурс);
* визначення методики відбору кандидатів на конкурс (біографія, анкета, співбесіда, ділові ігри);
* розробка системи мотивації, визначення умов праці, укладання трудових договорів;
* розробка плану адаптації (плану виходу на робоче місце) працівника - соціалізація, первинне навчання;
* нагляд та оцінка індивідуальної діяльності працівника під час випробувального терміну (разом з начальником відділу), уточнення мотиваційного пакету.

2. Навчання – HR-менеджер повинен, враховуючи компетенції працівників, успішно вирішувати проблеми поточного та майбутнього періоду. Його завдання в цій сфері:

* визначення потреби в навчанні працівників у відділах, формулювання цілей, завдань та вимог до програм навчання (разом з начальником відділу);
* аналіз, вибір та обґрунтування зовнішніх програм навчання;
* розробка, організація та впровадження програм внутрішнього навчання;
* аналіз оцінок співробітників компанії через навчальні програми;
* аналіз результатів навчання.

3. Керування змінами – чим більше інформації надається співробітникам, тим більша ймовірність очікуваних змін. Кожна кадрова пропозиція (проект) відділу кадрів має бути ретельно підготовлена. Керівництво визначає рівні, на яких відбуватимуться зміни, оцінює ймовірність опору співробітників.

Щоб зменшити можливі опори, необхідно чітко визначити, навіщо компаніям потрібні заплановані зміни, і підготувати для них команду. Завдання HR-менеджера – максимально інформувати працівників про цілі пропонованої зміни та завдання, логіку нововведення, порядок діяльності, очікуваний результат, час зміни, відповідальну особу, а також дати відгук.

Реакція співробітників на зміни залежить від багатьох різних факторів: культури, традицій, що панують у компанії, системи взаємин і взаємодії співробітників, професіоналізму та компетенції керівника змін, обізнаності в команді, довіри співробітників. Це відбивається на подальшій лояльності та мотивації, особистісному та кар’єрному зростанні персоналу.

Важливо постійно формувати командні відносини, підвищувати потенціал співробітників і ділову етику.

Завданням HR-менеджерів в цих умовах є мотивація співробітника до змін, підвищення рівня довіри до керівництва та менеджерів з персоналу.

HR-менеджер – це професія нового тисячоліття. Проте не можна сказати, що ця професія зовсім нова, у кожному відділі кадрів є кадровики, але нову назву додали через нові знання, вимоги та обов’язки.

Відмінності між кадровиком і HR-менеджер з персоналу досить істотні. HR-експерти проводять «координацію людських ресурсів компанії», а менеджер з персоналу вирішує проблеми побудови інтегрованої системи управління персоналом.

Основним завданням HR-менеджера є розробка конкретної кадрової програми з детальним описом плану дій щодо пошуку, навчання та організації діяльності персоналу та формування корпоративної культури. Серед завдань, що стоять перед цим фахівцем, можна віднести: організацію чіткої та злагодженої роботи робочого колективу компанії; навчання та навчання персоналу компанії; виявлення мотивації співробітників у компанії з індивідуальним підходом до кожного співробітника; захист трудових ресурсів підприємства від плинності кадрів [4].

До функції HR-менеджера в першу чергу входить комунікаційна діяльність з людьми, тобто відбір кандидатів на вакантну посаду, створення системи заохочень і стягнень для співробітників, а також підтримання і навіть розвиток фірмового стилю компанії. Від цих людей багато в чому залежить атмосфера в колективі. Тому до компетенції менеджера з персоналу входить обов’язок формулювати та доносити до співробітників цілі та місію компанії, здійснювати заходи, які б зміцнили внутрішній дух організації, а також відкривали перед кожним працівником його перспективи для розвитку. посаду, яку він займає [54].

До основних вимог до HR-менеджера відноситься вища освіта, вона може бути юридичною, економічною, психолого-педагогічною, комерційною – переважно будь-якою, але завжди глибокою та системною.

Особлива увага приділяється моральним якостям. Професіонал галузі повинен бути організованим, проникливим, відкритим і практичним.

Менеджер із зайнятості повинен добре спілкуватися з людьми, а люди з ним. Важливо, щоб у спілкуванні не було навантаження, адже про свою професію доведеться багато розповідати.

Потрібно вміти вислухати співробітників, оцінити особливості їх поведінки, передбачити професійний успіх, а іноді навіть допомогти практичними порадами. Але водночас такий фахівець має бути хорошим керівником.

Для того, щоб впоратися з поставленими завданнями, менеджер з персоналу також вимагає авторитету і твердості.

Сьогодні кожен, хто так чи інакше пов’язаний з професією HR-менеджера, має такі вимоги та обов’язки:

* спостереження за ринком праці, знання поточної ситуації з персоналом, середніх зарплат на ринку та інформування про це керівництва;
* підбір, відбір та оцінка кандидатів. Проведення співбесід з кандидатами;
* пошук нових ресурсів та методів пошуку професіоналів;
* можливість створити професійний профіль для кожної окремої вакансії, тобто добре знати, якими особистими та професійними якостями повинен володіти кандидат на конкретну роботу;
* планування потреби в кадрах на найближче майбутнє і майбутнє, створення резерву працівників, а також своєчасний пошук необхідних фахівців;
* знання законодавства про працю, основ ділового спілкування, роботи з документами та грамотне усне та письмове мовлення;
* підготовка та оформлення трудових договорів, договорів та угод, формування та ведення особових справ працівників.
* розробляє програми розвитку персоналу, планування бізнес-кар'єри, навчання та розвитку персоналу, а також в оцінці ефективності навчання;
* організація програм професійної практики, навчання, підвищення кваліфікації, атестація працівників, розробка, організація та реалізація навчання, соціальних програм;
* бере участь у роботі з адаптації новоприйнятих працівників до виробничої діяльності;
* мотивація співробітників у компанії, пошук індивідуального підходу до них;
* контроль за дотриманням внутрішніх актів підприємства, участь у вирішенні трудових спорів та конфліктів [58].

Крім того, оволодіння творчим мисленням, аналітичним складом розуму, довготривалою та робочою пам’яттю, а також постійною увагою та спостережливістю.

Загалом можна сказати, що робота HR-менеджера – це поєднання рутинних і творчих завдань, а з ними впорається не кожен.

Сьогодні мало висококваліфікованих HR-менеджера, тому що постійне постачання ринку готовими фахівцями в цій галузі не здійснюється належним чином. З 2015 року Міністерством освіти і науки України не передбачено такої спеціальності як «Управління персоналом».

Зараз попит задовольняється в основному за рахунок перепідготовки інших фахівців у самій компанії, найчастіше кадровиків. Основним способом набуття знань і професійних навичок у такій ситуації є самоосвіта для отримання знань та навиків, які менеджер з персоналу повинен знати та вміти щоб виконувати свої трудові обов’язки.

У професійному стандарті спеціаліста з управління персоналом знання та вміння наводяться для кожної посадової функції в межах загальної.

Отже, для виконання першої узагальненої посадової функції: документального забезпечення роботи з персоналом (за всіма трьома посадовими функціями) необхідні знання:

- законодавство про працю та інші акти, що містять норми трудового права;

- законодавство України про персональні дані;

- основи архівного законодавства та підзаконних актів, в частині ведення кадрової документації;

- основи документообігу та забезпечення документообігу;

- структура організації;

- локальні положення організації;

- технології, методи та прийоми аналізу та систематизації документів та інформації;

- етичні норми та ділове спілкування.

- основні основи інформатики, структурну побудову інформаційних систем та особливості роботи з ними.

А далі є відмінності, залежно від виконуваних робочих функцій.

**Висновок до 1 розділу**

HR-менеджер – це професія нового тисячоліття. Проте не можна сказати, що ця професія зовсім нова, у кожному відділі кадрів є кадровики, але нову назву додали через нові знання, вимоги та обов’язки.

Відмінності між кадровиком і HR-менеджер з персоналу досить істотні. HR-експерти проводять «координацію людських ресурсів компанії», а менеджер з персоналу вирішує проблеми побудови інтегрованої системи управління персоналом.

Основним завданням HR-менеджера є розробка конкретної кадрової програми з детальним описом плану дій щодо пошуку, навчання та організації діяльності персоналу та формування корпоративної культури. Серед завдань, що стоять перед цим фахівцем, можна віднести: організацію чіткої та злагодженої роботи робочого колективу компанії; навчання та навчання персоналу компанії; виявлення мотивації співробітників у компанії з індивідуальним підходом до кожного співробітника; захист трудових ресурсів підприємства від плинності кадрів.

**РОЗДІЛ 2.**

**АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ ЗАКЛАДІ ТА МІСЦЕ У НІЙ HR-МЕНЕДЖЕРА**

**2.1. Характеристика сучасної системи професійної освіти в Україні**

Державна політика в освіті та науці відіграє ключову роль у забезпеченні розвитку людського капіталу та економічних вигод у вигляді сталого зростання та конкурентоспроможної економіки, а відтак соціального та індивідуального добробуту, майбутнього процвітання та якості життя. Для досягнення цих цілей потрібні узгоджені політичні ініціативи, ефективні управлінські рішення та довгострокові інвестиції.

Очевидно, що українська освіта сьогодні не відповідає ні сучасним потребам особистості та суспільства, ні потребам економіки, ні світовим тенденціям. Тому система систематично трансформується, щоб забезпечити нову якість освіти на всіх рівнях: від дошкільної до вищої та освіти дорослих.

В галузі науки реформа спрямована на припинення ізоляції та застою у дослідженнях, створення попиту на якісну підготовку науковців та якісний розвиток фундаментальних та прикладних наук, скорочення розриву між дослідженнями та їх реалізацією та інтеграцію вищої освіти та науки в Україні. Союз.

Сьогодні реформа впроваджується за пріоритетними напрямками наведеними на рисунку 2.1.

Професійна освіта є складовою української системи освіти. Важливою перевагою є його гнучкість та доступність освітніх послуг. В установах професійно-технічної (професійно-технічної) освіти підготовка кваліфікованих робітників здійснюється одночасно з безкоштовним здобуттям повної загальної середньої освіти. Студенти одержують стипендію; забезпечені основними робочими інструментами та спецодягом; під час стажування вони одержують стипендію.

**Рис. 2.1. Напрямки реформування системи освіти в Україні**

Студенти можуть здобути освітньо-професійний диплом на рівні професійної вищої освіти «фаховий молодший бакалавр» на базі повної загальної середньої освіти. Освітні послуги з інклюзивної освіти надаються особам з особливими освітніми потребами. При потребі здійснюється професійна підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка безробітного населення за робітничими професіями. У закладах професійно-технічної освіти створено ефективну систему комунікації з роботодавцями – представниками інтересів економічної та соціальної сфери розвитку міста для забезпечення робочими місцями для виробничого навчання чи практики учнів цих закладів, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, підвищення кваліфікації працюючої молоді, отримання гарантованих перших робочих місць за обраною професією, здійснення кар'єрного зростання.

В освітніх установах спільно з компаніями, установами та організаціями запроваджено дуальну форму здобуття професійної освіти. Між підприємствами та керівництвом професійного навчального закладу укладаються договори про співробітництво, в яких передбачено відповідальність сторін протягом усього періоду навчання, призначення наставників учасникам освітнього процесу для набуття професійних навичок, адаптації на робочому місці та їх подальшого працевлаштування.

Випускники закладів професійно-технічної освіти мають можливість продовжити навчання у вищих навчальних закладах за фахом на пільгових умовах.

Професійне училище – це навчально-виробнича установа, яка одночасно є підсистемою освіти та ланкою господарського комплексу, яка також виступає у ролі виробника продукції. Це водночас і навчальний заклад, і міні-компанія, в якій продуктивна праця є найважливішим засобом професійного розвитку студентів на всіх етапах навчання.

Довгий час у всьому світі для здобуття робітничої професії учня зараховували до майстра, який будував процес свого навчання за програмою виготовлення виробів від простого до складного. Ступінь оволодіння ним робітничою професією визначався доходом від реалізації його продукції.

Процес виробничого навчання учнів у ПТУ також має будуватися за тією ж навчальною програмою на основі продуктивної праці та виробництва продукції. Показником ступеню оволодіння учнями робітничої професії повинен служити і рівень одержаних за рахунок їх реалізації коштів.

Але професійно-технічному училищу складно організувати процес виробничого навчання учнів продуктивної праці: важко вимагати замовлення на виготовлену учнями продукцію, забезпечувати їх необхідними матеріалами, сировиною, готувати технічну документацію та визначати предмети для продажу цих товарів. Тому йому потрібна допомога компаній, об’єднавшись з якими легше разом виконувати навчальну та виробничу роботу.

Нинішній плачевний стан матеріально-технічної бази та імітація процесу виробничого навчання учнів є наслідком відсутності можливостей, на відміну від попередніх років, налагодити економічно взаємовигідні відносини між школами та компаніями (бізнес-структурами). Протягом останніх років до шкіл звернулась невелика кількість роботодавців, щоб підготувати для них працівників, оскільки вони усвідомлюють, що не можуть забезпечити своїх вихованців належної професійної освіти. Навіть їхні ПТУ, яким місцева виконавча влада довірила підготовку працівників для підприємств, холдингів у регіонах, підприємства не працевлаштовують випускників через недостатній рівень здобутих навичок.

ПТУ виведено на рівень слабких загальноосвітніх шкіл з так званим професійним ухилом. Їм надано статус «престижний» (професійний ліцей, вища професійна школа тощо), але ні професійна, ні загальноосвітня, як правило, не відповідають навіть мінімальним стандартам.

Багато шкіл на пострадянському просторі зараз імітують процес професійно-технічної освіти учнів, який набув аномальної форми, оскільки відбувається без їх залучення до суспільно корисної праці, тому вони, по суті, не опановують робочих професій. Заклади професійно-технічної освіти приводяться до того стану, в якому вони існують де-юре, і де-факто перестають функціонувати як заклади підготовки робітників, затребуваних на ринку праці.

Наприклад, матеріально-технічна база підготовки кухарів не може обмежуватися лише однією кулінарною майстернею, навіть якщо вона добре обладнана. Справа в тому, що програма виробничого навчання майбутнього кухаря передбачає приготування ним понад сотні різноманітних страв, спецій, салатів та інших кулінарних виробів, крім того, з використанням м’яса тварин, птиці, риби, продуктів харчування, овочів, фруктів. і набагато більше. А якщо в групі 20 учнів, то цих виробів необхідно зробити близько двох тисяч. Мізерний бюджет школи не дозволить придбати все це. Тому успішне виробниче навчання учнів, кухарів, може відбуватися лише за принципом самоокупності, шляхом їх виробництва та реалізації продукції. Кошти можна використати на закупівлю необхідної кількості продукції, урізноманітнення асортименту в межах запланованої програми навчання. Важливо також, що студенти будуть заохочуватися оплачувати свою роботу з отриманого доходу. Така гармонізація можлива лише тоді, коли школа, яка готує кухарів, створює власні самостійні підприємства: кафе, їдальню, фірмовий магазин, бар та інші заклади харчування та торгівлі.

Сьогодні існує модель дуальної освіти здобувачів, яка базується на поєднанні їх теоретичної підготовки в школі (ліцеї, факультеті), з практично міфічними практичними заняттями в компаніях.

Воно є міфічним, тому що на цій фазі економічного розвитку на пострадянському просторі переважно діють малі та середні підприємства, які не в змозі взяти на себе організацію процесу професійної підготовки студентів у своїх середовищах і приміщеннях. Ця так звана модель дуальної освіти фактично витягнула процес виробничого навчання студентів зі стін навчального закладу і переклала на плечі компаній, які не в змозі його виконувати. Фактично відбувається імітація цього процесу, без залучення студентів до продуктивної праці, без виробництва ними продукції - це найважливіші засоби їх професійного розвитку.

Як уже зазначалося, в умовах ринкової економіки професійно-технічні училища можуть успішно функціонувати лише на госпрозрахунку, а це можливо, якщо вони будуть діяти відповідно до мети свого створення: підготовка кваліфікованих робітників. Їхній навчальний план повинен передбачати викладання лише спеціальних, загальнотехнічних дисциплін та виробниче навчання студентів. Це дасть змогу формувати бюджет ПТУ за рахунок надходжень від виробничої та іншої діяльності учнів та коштів державного бюджету.

Однак у сімдесятих роках минулого століття влада, у зв’язку з невиконанням програми обов’язкової повної середньої освіти молоді, вирішили включити до цього завдання професійно-технічні училища, назвавши їх «середніми професійними школами». ". (сьогодні це професійно-технічні училища та коледжі). Але найбільш тривожним наслідком цього було те, що головне завдання ПТУ – організація професійно-технічної освіти учнів – відійшло на другий план.

Дотепер профтехучилища приділяли левову частку свого часу загальній освіті учнів замість виконання основної роботи – організації процесу професійно-технічної освіти учнів, викладацьких робіт для випускників, які здобули початкову та середню освіту в школі. Ухил до загальноосвітньої програми не дозволяє зосередитися на головному завданні – підготовці кваліфікованих робітників, яких потребує ринок праці. Як наслідок, у системі професійно-технічної освіти ні те, ні інше не досягнуто на належному рівні.

Сьогодні лише місцеві органи виконавчої влади області спроможні створити умови в системі професійно-технічної освіти для підготовки працівників, які користуються попитом на ринку праці.

Сучасна професійна освіта потребує реформування з метою формування конкурентоспроможної системи професійної освіти, що відповідає потребам ринку праці та особистості у професійній реалізації.

Концепція «Сучасна професійна (професійна) освіта» на період до 2027 року передбачає три напрямки реформування професійно-технічної освіти: децентралізація управління та фінансування, підвищення якості професійної освіти та зміцнення зв’язків з ринком праці. З державного бюджету фінансується освітня субсидія на здобуття повної загальної середньої освіти учнями професійних (технічних) навчальних закладів (у 2020 році – 1,5 млрд грн), здобуття професійної освіти за професіями загальнодержавного значення (у 2020 році – 200 млн грн.), а також субсидія на модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази закладів професійної освіти (всього з 2016 року – 300 млн грн) [22]. За рахунок коштів державного бюджету на базі діючих закладів професійно-технічної освіти протягом 2016-2019 років створено 145 сучасних навчально-практичних центрів у всіх областях України. З 2020 року така субсидія надається на конкурсній основі.

Ведеться робота з переходу з державної у муніципальну власність державних установ професійної (технічної) освіти, підпорядкованих Міністерству освіти та науки. Станом на 1 січня 2020 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про передачу 76 установ до комунальної власності.

Затверджено 179 стандартів професійно-технічної (професійної) освіти, розроблених на основі компетентнісного підходу. Уряд ухвалив Концепцію підготовки фахівців за подвійною формою навчання. Затверджено Постанову про подвійну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти. Станом на 1 вересня 2019 року елементи дуальної форми навчання впроваджують у 262 закладах професійно-технічної освіти, у понад 1000 роботодавців, проводиться навчання за 190 професійними професіями, навчається понад 12 тис. учнів. за програмами подвійної освіти.

Відкрито виконання Програми ЄС “EU4Skills: Найкращі навички для сучасної України» із загальним обсягом фінансування 58 мільйонів євро. Міністерство вже відібрало 7 пілотних регіонів та 21 освітню установу для реалізації Програми EU4Skills. У рамках проекту у 2020 році було перевірено понад 1400 закладів професійно-технічної (професійної) та професійно-технічної вищої освіти з метою створення унікальної ефективної мережі навчальних закладів, які готують кваліфіковані кадри для ринку праці.

Реформа професійної освіти передбачає досягнення таких стратегічних цілей:

• створення єдиної системи професійної освіти через конвергенцію та інтеграцію професійної та професійної вищої освіти, яка є ефективною та відповідає потребам ринку праці;

• оновлення змісту та підвищення якості професійної освіти відповідно до вимог роботодавців;

• підвищення привабливості професійної освіти для зацікавлених сторін та у суспільстві в цілому.

**Цілі та завдання**

* **розробка та внесення до Верховної Ради України проекту Закону України «Про професійно-технічну освіту»;**
* **продовження переходу від державної до комунальної власності державних професійно-технічних навчальних закладів, підпорядкованих Міністерству освіти і науки;**
* **створення сучасних навчально-практичних центрів на базі 53 професійно-технічних навчальних закладів;**
* **продовження процесу залучення міжнародних партнерів до впровадження реформи, а також підтримка підписання та ратифікації угоди між урядами України та Німеччини щодо проекту** VET in the Eastern Partnership (BMZ);
* прийняття методичних рекомендацій щодо розробки стандартів професійно-технічної освіти на основі компетентнісного підходу;
* надання методичної допомоги обласним радам професійно-технічної освіти у розробці планів розвитку регіональної мережі;

проведення всеукраїнських конкурсів професійної майстерності, зокрема, WorldSkills [22].

**2.2. Основні напрямки управління персоналом в освітній установі**

Кожна організація в сучасному світі має свою кадрову структуру і проводить кадрову політику, що є основним напрямком роботи з персоналом. Проте підприємства та організації в сучасних економічних умовах відрізняються один від одного за сферами діяльності, видами, організаційно-правовими формами тощо. Ці відмінності можуть зумовлювати тип кадрової політики. Серед багатьох компаній і організацій особливе місце в соціально-економічному розвитку країн посідають освітні організації, які проводять свою кадрову політику. Розглянемо особливості формування та реалізації кадрової політики в освітніх організаціях та роль у цьому процесі HR-менеджерів.

У «класичній» організації робоча сила зазвичай представлена кількома неоднорідними професійними групами, наприклад: інженерами, економістами, експертами з інформаційних технологій, експертами з продажу тощо. В освітній організації переважна більшість персоналу – представники однієї професії – викладачі, вчителі [24].

Розглянемо характеристики кадрового процесу, найбільш характерні для всіх рівнів освітніх організацій, за традиційними етапами його здійснення.

На першому етапі виконується планування, пошук і підбір персоналу. Підбір персоналу є одним із основних напрямків, з якого починається процес кадрової роботи, у цьому контексті можна говорити про три елементи цієї роботи: планування персоналу (планування потреб у персоналі), пошук та підбір персоналу.

Основним джерелом у пошуку потенційних працівників на вакансії в освітній організації є зовнішні джерела, оскільки ротація кадрів всередині організації утруднена через вузькоспеціалізовану сферу знань кожного викладача. У рідкісних випадках така можливість існує всередині організації, наприклад, у дошкільному закладі, де менш важлива наукова спеціалізація вихователів і менш важливий перехід молодшого вихователя (помічника вихователя) на посаду вихователя. можливо (після здобуття першої педагогічної освіти). Також у навчальних закладах існує практика просування працівника з ряду рядових викладачів на керівні посади, якщо він має відповідну освіту.

Ви можете побачити наступну особливість щодо інструментів пошуку в зовнішніх джерелах – таке популярне джерело реклами серед джерел, як Інтернет практично не використовується. Сьогодні освітні організації в нашій країні дуже рідко публікують інформацію про вакансії на спеціалізованих сайтах в Інтернеті, а освітяни рідко публікують свої біографії за допомогою Інтернет-ресурсів. Освітні організації активніше використовують друковані ЗМІ для реклами вакансій.

Ця особливість безпосередньо пов’язана з іншим, не менш важливою характеристикою – застарілістю викладацького складу. Відомо, що молоді спеціалісти, навіть ті, хто здобув педагогічну освіту, рідко йдуть працювати за фахом, що пов’язано з низькою зарплатою вчителів та низьким соціальним престижем цієї професії. Це головна причина «нехтування» новими електронними можливостями та дії «по-старому», проте, швидше за все, ці джерела з часом змінять своє значення.

З іншого боку, слід підкреслити, що вчителі (частіше фахівці з інших галузей) часто шукають роботу залежно від близькості свого місцезнаходження до місця проживання, тому важливіше публікувати оголошення в регіональних інформаційних джерелах. Часто шукач спочатку телефонує або обходить навчальні заклади свого району.

Раніше існував міцно розвинений зв’язок між навчальними закладами всіх рівнів із профільним університетами підготовки вчителів. На відміну від комерційної сфери, де молодому спеціалісту важко розпочати професійну кар’єру, оскільки вважається, що освіта не відповідає реальній виробничій практиці. Вчителі набагато рідше стикаються з такою проблемою. Методика навчання і виховання в усіх освітніх організаціях майже повністю узгоджена з тим, що засвоюють студенти, крім того, в процесі навчання передбачається педагогічна практика, яка дає змогу оцінити реальну діяльність педагогів. Тісний зв’язок між освітніми організаціями значно ослаблений через те, що студенти, закінчивши педагогічний університет чи коледж, віддавали перевагу роботі в бюджетному навчальному закладі, роботі в комерційній сфері.

Освітні організації практично не використовують служби зайнятості для пошуку вакансій, оскільки кошти на таку послугу не вбачаються в бюджетному плануванні, а в невеликих містах чи сільській місцевості цієї послуги взагалі немає. Водночас зростає роль державної біржі праці для освітніх організацій, послугами яких комерційні компанії практично не користуються. Крім того, для навчальних закладів є спеціальне джерело пошуку кандидатів, де вчителі – абітурієнти – це районні відділи освіти, де зазвичай накопичується інформація про відкриті конкурси.

Цікава ситуація виникає і з процесом працевлаштування в освітні організації. Робота з дітьми характеризується підвищеною відповідальністю; відповідно, кандидат на викладацьку посаду повинен володіти психологічними та особистісними якостями, але головне – не мати протипоказань. Не менш важливими є професійні навички кандидатів, які також слід перевіряти під час працевлаштування, так як це відбувається в комерційних структурах. Враховуючи те, що останніми роками почастішали ситуації жорстокого поводження вчителів з дітьми, процедура ретельного відбору на викладацькі посади в закладах освіти є важливою та обов’язковою. Проте на практиці більшість навчальних закладів не впроваджують жодних спеціальних процедур відбору.

Останнім часом кількість вакансій в освітніх організаціях значно перевищила кількість претендентів на них. У такій ситуації керівник організації не має можливості обирати кадри, а повинен погодитися на працевлаштування практично будь-кого, іноді навіть без спеціальної професійно-орієнтованої педагогічної освіти. Незважаючи на те, що з точки зору керівника, ситуація непроста, проте ретельний підбір персоналу є запорукою того, що працівники працюватимуть якісно, а головне – не зашкодять дітям.

Слід зазначити, що сьогодні ситуація починає змінюватися. В умовах очікування кризи робота в бюджетній освітній організації є запорукою хоч і не великого, але головне – стабільного доходу, а також усіх соціальних виплат та матеріальної допомоги, які надає держава. Кількість кандидатів на вакансії поступово збільшується, стає можливим проводити конкурси навіть на звичайні посади.

Однак на цьому етапі можна помітити ще одну проблему, характерну для освітніх організацій – процес набору організований погано і зводиться переважно до розмови з кандидатом та вивчення трудової книжки. А наймом нових співробітників займаються, як правило, заступник керівника або безпосередньо керівник організації, який не має достатньо часу чи спеціальних спеціальних знань для нормальної організації процесу [44].

Процес планування, пошуку та підбору кадрів освітніми організаціями відрізняється від аналогічного процесу в не бюджетній сфері та має свою специфіку. Сьогодні, незважаючи на тенденцію до покращення ситуації, що склалася, система відбору персоналу має ряд проблем і не може бути повною мірою ефективною.

Процеси з управління персоналу в бюджетних організаціях практично відсутні будь які розбіжності у підборі та обліку персоналу, соціальному страхуванні, управлінні умовами праці, мотивації працівників.

Вважається, що ці напрямки роботи з кадрами традиційно стандартизовані в освітніх організаціях. Документообіг здійснюється ретельно та сумлінно, а працівникам надаються всі соціальні гарантії. Крім законодавчо встановленого гарантованого соціального страхування, як правило, організовується профспілкова організація, яка здійснює свою діяльність з метою надання додаткового соціального забезпечення: надання пільгових путівок на санаторно-курортні, культурно-масові заходи тощо. Також в освітніх організаціях проводиться регламентована робота з охорони праці та організації безпечних умов праці працівників, незважаючи на відсутність серйозних небезпек під час роботи. Вважаємо, що цей напрямок необхідно підтримувати та розвивати, адже це їх важлива конкурентна перевага для багатьох спеціалістів при виборі роботи в освітній організації.

Процесом мотивації працівників до роботи над досягненням цілей організації є мотивація персоналу. Для розуміння мотиваційних характеристик працівників в освітніх організаціях розглянемо дослідження, яке оцінює важливість різних мотивів у такій професійній групі, як вчителі. Слід мати на увазі, що педагогічна діяльність зосереджена переважно на вихованні та навчанні, тобто на нематеріальних категоріях, тому нематеріальне заохочення має особливе значення для вчителя, і як воно буде мірилом його професійного розвитку. успіх і значимість. Однією з провідних потреб педагогів є потреба усвідомлення цінності педагогічної праці, поваги та вдячності. В ієрархії мотивів педагогічного колективу часто зустрічається досить високе прагнення до досягнення безпеки – гарантії стабільності роботи, а отже, доходу, соціальної захищеності, близькості до домашнього та робочого комфорту і т. д. Існують мотиви досягнення справедливості. На нижчому рівні серед мотивів можна відзначити: відчуття самостійності, змагальний характер роботи та потреба у владі.

На основі цих даних можна зробити висновок про особливості побудови системи мотивації в освітніх організаціях. Перше місце серед методів мотивації посідають соціально-психологічні методи: моральне стимулювання, надання можливостей для участі в управлінні, хороші управлінські відносини, створення доброзичливої атмосфери та підтримка спілкування в колективі, професійне та кар’єрне зростання тощо. На другому місці – адміністративні методи, які полягають у виданні наказів і розпоряджень, посиланні на нормативні акти, затвердження посадових інструкцій, дотриманні правил внутрішнього розпорядку тощо. На останньому, третьому, серед методів мотивації – економічні методи, такі як: преміювання, винагороди, додаткові соціальні пільги, гонорари, одноразові VIP-виплати тощо. Такий варіант мотивації обмежений фінансовими можливостями освітньої організації, а також низьким рівнем економічної грамотності керівників.

Отже, в сфері управління персоналом бачимо досить цікаву специфіку, коли традиційно найсильніші методи мотивації співробітників відходять на другий план. У той час, коли керівник комерційної організації насамперед використовують систему матеріального стимулювання, а керівник освітньої організації повинен розробити ефективну модель нематеріального стимулювання.

Наступний етап кадрової роботи – управління трудовими відносинами та формування організаційної культури також має свої особливості всередині навчальних закладів. Складовими організаційної культури організації можна назвати: організаційні норми і розпорядження, психологічний клімат, особливості поведінки у взаєминах (мова, ритуали, обряди), культурні цінності та світогляд.

Створення організаційної культури та регулювання трудових відносин між працівниками є важливим ресурсом ефективності організації. Для керівника навчального закладу організаційна культура є надзвичайно необхідним об’єктом управління, хоча й складним. Незважаючи на зовнішню схожість навчальних закладів різних рівнів, корпоративна культура в них відрізняється за дуже різними критеріями.

Складність для лідера в управлінні організаційною культурою полягає у відсутності достатніх навичок аналізу та планування змін. У менеджерському словнику лідерів, часто не має слів для позначення культурних явищ. Дії, що виконуються в цьому напрямку, часто є несвідомими або інтуїтивними, хоча в цьому випадку вони можуть бути досить ефективними.

Особливу роль в освітніх організаціях відіграє адаптація нових працівників, а також різні види і форми розвитку персоналу. До основних методів розвитку персоналу, як у комерційних, так і в бюджетних освітніх організаціях, належать: ротація всередині організації, професійне та соціально-психологічне навчання, наставництво, планування кар’єри, працевлаштування, участь у проектних групах тощо.

Говорячи про особливості процесу розвитку персоналу в навчальних закладах, слід зазначити, що деякі методи організації є традиційно сильними. До цих методів належать – обов’язкові курси підвищення кваліфікації педагогічних та управлінських кадрів, розроблена система наставництва, включення професійно-методичних об’єднань у склад громадських організацій на районному чи міському рівні. Також досі існує практика створення кадрового резерву для заміщення керівних посад. Особливе значення мають і конкурси професійної майстерності.

На нашу думку, соціально-психологічна підготовка працівників потребує особливої уваги та розвитку в освітніх організаціях. Учителям необхідно оволодіти не лише новими професійними прийомами, а й розвитком особистісних, психологічних якостей та навичок. Саме тут на перший план виступає профілактика емоційного вигорання, розвиток навичок організації групової роботи тощо.

Специфічним елементом розвитку для вчителя може бути індивідуальна робота з психологом над вирішенням проблем або можливих проблем у спілкуванні з учнями тощо. Проте на сьогодні немає належного ресурсу для такої форми роботи ні в межах навчального закладу, ні на рівні освітніх управлінь. Крім того, керівники навчальних закладів, як і самі вчителі, не завжди розуміють необхідність таких форм розвитку.

Одним із найважливіших напрямів у роботі з працівниками є оцінка та атестація персоналу, яка проводиться з метою визначення відповідності працівника вимогам посади, прийняття рішень про переведення персоналу, навчання персоналу та оплати праці.

Істотною умовою ефективності оцінки роботи працівників є її комплексний характер, коли враховуються всі завдання, що вирішуються певною підструктурою в загальній системі управління персоналом. Сьогодні прийнято використовувати два поняття: оцінка персоналу та атестація. Атестація – це процес визначення відповідності працівників займаній посаді. У європейській практиці не існує поняття «атестація», є лише поняття оцінки. Оцінка персоналу – це процес визначення ефективності діяльності співробітників під час виконання завдань організації, що дозволяє отримати інформацію для подальшого прийняття управлінських рішень.

Очевидно, що оцінка персоналу є більш широким поняттям, ніж атестація. Поняття оцінки передбачає вивчення працівника чи кандидата на вакантну посаду за кількома параметрами: виконання трудових обов’язків, рівень компетентності, ефективність роботи, особистісні якості, особливості поведінки тощо.

Атестація в першу чергу спрямована на отримання висновку про відповідність фахівця займаній посаді, а оцінка персоналу дає інформацію як про працівників, так і про поточну робочу ситуацію в організації - це істотна відмінність одного поняття від іншого.

Освітні організації також працюють над атестацією та атестацією персоналу, яку всі працівники повинні періодично проходити. Особливо важливим моментом для працівників навчальних закладів є атестація, оскільки від її результатів за тарифною оплатою праці залежить рівень заробітної плати.

На даний момент пропонується кілька форм сертифікатів:

1. Розгляд атестаційного портфоліо вчителя;

2. Очний атестаційний іспит педагогічної діяльності, атестований фахівцями громадського професійного об'єднання, організації за планом, запропонованим організацією;

3. Опис професійної педагогічної діяльності;

4. Перемога у професійному конкурсі протягом періоду атестації.

Ми вважаємо, що напрямок оцінки та атестації персоналу є дуже важливим для освітніх організацій – це потужний інструмент управління персоналом, як у комерційних, так і в бюджетних організаціях.

Окремо слід оцінювати організаційну структуру освітніх організацій, оскільки вона відображає не лише специфіку діяльності організації, а й є ефективним інструментом регулювання відносин між працівниками. Організаційна структура відображає функціональний поділ працівників, об'єднаних у відділи, і загальну ієрархію підпорядкування.

Більшість сучасних професійно-технічних навчальних закладів мають традиційну ієрархічну структуру, яка є досить ефективною, але вона також має ряд недоліків, наприклад, труднощі у впровадженні інновацій. Якщо лінійна комунікація завжди добре налаштована та ефективна, то комунікація між відділами, і особливо спілкування в команді, часто стає невловимою метою. К.М. Ушаков зазначає, що найбільші труднощі виникають при створенні робочих та проектних груп (команд), оскільки принцип командної роботи – вирівнювання статусу – дуже важко реалізувати в жорстко ієрархічній структурі навчального закладу.

Проте, на нашу думку, навіть у нинішній системі значно більший потенціал в управлінні освітньою організацією полягає у створенні більш гнучких організаційних структур.

Ми даємо зрозуміти, що кадрова політика є важливою складовою загальної стратегічної діяльності організації. Кадрова робота може бути представлена одним із видів залежно від класифікаційних критеріїв і складається з кількох елементів фаз), що характерно як для комерційної сфери, так і для бюджетних освітніх організацій. Однак є певні відмінності, які, на нашу думку, пов’язані з традиційною практикою та більш звичною роботою освітніх організацій, що підкріплюється представництвом старших працівників у педагогічному колективі.

Ці відмінності проявляються на всіх етапах управління персоналом, тому вже на першому етапі планування та пошуку кандидатів на вакансії стикаються: по-перше, необхідність пошуку експертів у зовнішніх джерелах, що пов’язано з труднощами ротації персоналу всередині організації. , по-друге, використання застарілих методів пошуку кандидатів, таких як друковані ЗМІ та рекламні щити. На етапі набору також виникають труднощі, пов’язані з відсутністю кандидатів, що не дозволяє повноцінно оцінити придатність охочого кандидата на посаду. Така ситуація пов’язана з низьким рівнем оплати праці вчителя та низькою престижністю професії. З цієї ж причини основним методом мотивації працівників є соціально-психологічний, оскільки він досить ефективний. Характеристики на етапі адаптації та розвитку співробітників також традиційні для ПТУ, але все ще актуальні – це наставництво для нових співробітників, постійне навчання, методичні об’єднання та багато іншого. Позитивною відмінністю по відношенню до інших сфер діяльності є обов’язкова атестація всього педагогічного колективу, що підтверджує рівень їх кваліфікації та відповідність займаній посаді.

**Висновки до 2 розділу.**

Нинішній плачевний стан матеріально-технічної бази та імітація процесу виробничого навчання учнів є наслідком відсутності можливостей, на відміну від попередніх років, налагодити економічно взаємовигідні відносини між школами та компаніями (бізнес-структурами). Протягом останніх років до шкіл звернулась невелика кількість роботодавців, щоб підготувати для них працівників, оскільки вони усвідомлюють, що не можуть забезпечити своїх вихованців належної професійної освіти. Навіть їхні ПТУ, яким місцева виконавча влада довірила підготовку працівників для підприємств, холдингів у регіонах, підприємства не працевлаштовують випускників через недостатній рівень здобутих навичок.

Концепція «Сучасна професійна (професійна) освіта» на період до 2027 року передбачає три напрямки реформування професійно-технічної освіти: децентралізація управління та фінансування, підвищення якості професійної освіти та зміцнення зв’язків з ринком праці.

Реформа професійної освіти передбачає досягнення таких стратегічних цілей:

• створення єдиної системи професійної освіти через конвергенцію та інтеграцію професійної та професійної вищої освіти, яка є ефективною та відповідає потребам ринку праці;

• оновлення змісту та підвищення якості професійної освіти відповідно до вимог роботодавців;

• підвищення привабливості професійної освіти для зацікавлених сторін та у суспільстві в цілому.

**РОЗДІЛ 3.**

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ HR-МЕНЕДЖЕРА В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**3.1. Основні напрями підвищення ролі HR-менеджера в діяльності освітньої організації**

Діяльність ефективніша, якщо нею керують: визначають цілі, планують, організують і контролюють навчання та підтримують мотивацію персоналу.

Соціально-психологічна, організаційно-методологічна та експериментальна роботи – усі ці напрямки управлінської діяльності будуть ефективними, якщо вдасться застосувати в управлінні освітнім професійним закладом на практиці такі підходи менеджменту:

- проблемно-діагностичний підхід;

- організація та управління успіхом;

- планування (знизу вгору);

- стимулювання за результатами діяльності;

- використання переваг діалогічної та мікрогрупової роботи;

- індивідуальний підхід;

- реалізація принципу педагогічного супроводу;

- відмова від вирішення глобальних педагогічних та абстрактних проблем на користь реальних педагогічних труднощів;

- делегування педагогічному самоврядуванню найбільших повноважень, які педагоги хотіли б отримати в інтересах підвищення якості власної діяльності;

- індивідуалізація управлінських дій.

Кожна діяльність починається з оцінки ситуації, поглибленого аналізу. Необхідно на основі точних знань визначати реальні проблеми, методи та способи організації позитивної педагогічної діяльності, уміння визначати тенденції та методи підтримки, навчання та стимулювання педагогічної діяльності.

Завдання керівника полягає в усвідомленні сучасних концепцій освіти, науково-методичного забезпечення розробки та апробації нових технологій навчання і виховання, виявлення та врахування індивідуальних особливостей кожного педагога, організації розвитку персоналу з метою виявлення та використання передового педагогічного досвіду.

В умовах становлення нової моделі управління персоналом за засадах HR-менеджменту провідне місце в цій роботі стали посідати кадрова політика та кадрова служба, основною функцією яких є діяльність із забезпечення умов для розвитку освітньої системи, педагогічного колективу та розвитку його професійного та творчого потенціалу. Діяльність HR-менеджменту в професійно-технічному навчальному здійснюється в таких напрямках:

* модернізація структури методичної служби та управління нею;
* розвиток професійної майстерності працівників;
* соціально-психологічне та педагогічне забезпечення умов для підвищення якості навчального процесу.

Ці умови напрямки передбачають:

* формування ініціативних та творчих колективів, що забезпечують поступове впровадження інновацій у зміст і технології навчально-виховного процесу;
* удосконалення структури навчально-виховного процесу та його змісту;
* психологізація навчання і виховання шляхом широкого використання в навчально-виховному процесі психолого-діагностичних даних;
* розвиток інтелектуальної та творчої обдарованості студентів;
* удосконалення навчально-методичного, матеріально-технічного та технологічного забезпечення навчально-виховного процесу;
* активізація роботи методичних рад, проблемних творчих груп, методичних та методичних семінарів, психолого-педагогічних рад;
* систематичне інформування вчителів про інновації в педагогіці, психології, методиці;
* постійна стимуляція розвитку педагогічної майстерності та системної роботи з узагальнення досвіду працівників;
* індивідуальна методична допомога у формі консультування;
* навчання прийомам самоконтролю, формування навичок аналізу та інтроспекції.

В умовах служби організації управління керівник повинен володіти здатністю проектувати зростання професійної майстерності педагогів. Налагоджена система такого роду роботи спрямована на формування такої управлінської ситуації, за якої зовнішнє (управлінське) проектування поступово трансформується у внутрішнє (вчительське) самопроектування його професійного розвитку. При цьому програма підвищення кваліфікації педагога будується з урахуванням включення таких компонентів:

* допомога вчителю керівником або методистом у проведенні педагогічної самоперевірки, самоаналізу з метою визначення рівня педагогічного професіоналізму та потенційних можливостей його зростання;
* визначення напряму чи аспекту власної науково-педагогічної, дослідницької роботи;
* підбір та ознайомлення з науково-педагогічною літературою та передовим педагогічним досвідом у цьому напрямку;
* проектування діяльності з урахуванням інновацій та їх подальшого відображення;
* доступ до участі в роботі творчих педагогічних лабораторій для затвердження, поширення та розвитку досвіду інноваційної діяльності.

Основними принципами цієї конструкції є:

* врахування реальних професійних можливостей педагогів;
* врахування вимог системи освіти;
* принцип розвитку навчального закладу, педагога, студента;
* принцип новизни змісту тренінгу.

Зміна функцій роботи з кадрами в інноваційній освіті в контексті розвитку управлінських послуг потребує корекції її змісту. Якщо нововведення впроваджує система управління освітнім закладом, а не окремий педагог, знадобиться організоване командне навчання. У цьому випадку робота HR-менеджера також повинна забезпечувати мотивацію вчителів до оволодіння інновацією.

Підготовка до залучення педагогів до інноваційної діяльності вимагала використання ширшого та різноманітнішого спектру форм HR-менеджера та методичної роботи, прийомів і методів здійснення її функцій (навчання в педагогічних майстернях вчителів-новаторів, стажування, навчання в педагогічних майстернях с. вчителі-новатори). проблемна рольова гра, аукціон педагогічних ідей, експертизи тощо).

Поєднуючи індивідуальні та групові (фронтальні) форми навчання, проектування має бути суворо індивідуалізованим і базуватися на діагностиці психологічної та професійно-педагогічної (у тому числі соціально-педагогічної) готовності педагогів до сприйняття інноваційних змін та участі в них.

Таким чином, основну роль у впровадженні нової моделі управління персоналом HR-менеджером відіграє підсистема управління самого навчального закладу, а сама реалізація зумовлена реальними проблемами соціально-психологічного, соціально-педагогічного та методичного спрямування, що характеризують ефективність роботи педагогічного колективу та освітнього середовища. При цьому стратегічну функцію в цьому процесі виконує перспективна програма розвитку вищої школи, а тактичними кроками на початковій фазі впровадження адміністрацією були: модернізація системи управління, зміна системи управління самої структури управління, удосконалення механізму управління службами, що реалізують зазначені напрямки діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Діяльність HR-менеджера в професійно-технічному навчальному закладі визначаються вимогами загального управління:

* особистість HR-менеджера необхідно розглядати як людину, яка керує живими людьми, які залежать від його особистих якостей та індивідуальних особливостей;
* стиль управління завжди співвідноситься з ефективністю діяльності, яку веде HR-менеджера;
* належне ставлення до персоналу, веде до стабільної та ефективної діяльності HR-менеджера;
* перешкоди, які стоять на заваді ефективній роботі персоналу, можуть бути викликані як об'єктивними, так і суб'єктивними проблемами. Усунути їх повинен керівник та HR-менеджер, якщо вони розуміють весь їх негативний вплив на діяльність своїх співробітників;

- управлінський консалтинг дуже допомагає HR-менеджеру в його роботі. У самій структурі роботи HR-менеджера з педагогічним колективом можна виділити 3 основних етапи:

I етап – вивчення колективу (вивчення його структури, форм та неформальні мікрогрупи та лідери, рівень комунікативного спілкування, групові та особистісні цілі та прагнення, механізми формування відносини між вчителями і керівниками, вчителями і вчителями, вчителями і студенти тощо.

ІІ етап – формування колективу в педагогічному колективі (визначення стратегічної мети, забезпечення самореалізації педагогів, організація роботи творчих груп, чітке визначення ставлення керівника до ключових питань, життєво важливих для організації та її учасників, чітко визначена і прийнята система стимулювання педагогічної діяльності, творчості).

III етап – створення умов для подальшого розвитку команди (забезпечення правильного механізму демократії, самоврядування, гарантії особистісного зростання тощо), де одну з найважливіших ролей відіграє стимулювання.

При побудові системи стимулювання HR-менеджер повинен враховувати наступні рекомендації.

У системі стимулів необхідно розрізняти, з одного боку, стимули (матеріальні, моральні), а з іншого – мотиви та потреби (внутрішні та зовнішні, основні та похідні).

Серед способів матеріального (економічного) стимулювання виділяють:

1) способи заохочення (преміювання, збільшення навчального навантаження, надбавки та надбавки, нагородження цінним подарунком, рекомендації щодо атестації тощо);

2) методи непрямої вигоди: задоволення прохань про матеріальну допомогу, залучення оплачуваної інноваційної роботи, нагородження ваучерами, сприяння розподілу місць у гуртожитках тощо.

Моральне стимулювання може бути виражено через:

1. підвищення статусу окремого працівника (пропонування узагальнення власного досвіду, розширення сфери питань самоконтролю, використання роботи за приклад іншим працівникам, призначення наставницьких обов’язків, доручення підготовки та проведення важливих заходів тощо) ;
2. фіксація оцінки працівника (оголошення подяки, нагородження грамотою, особиста увага, позитивне відзначення на педагогічній раді, в річному аналізі тощо);
3. загальні заохочення (організація колективних канікул, загальний вихідний у дні канікул, зменшення обсягу загальних вимог у рамках внутрішнього контролю, оптимальний графік роботи).

При використанні різних методів заохочення, особливо матеріального, слід мати на увазі, що:

* розмір компенсації повинен бути пов'язаний з виробничим ефектом від діяльності працівника;
* через різницю в очікуваннях працівників, їх ефективності, ступені реалізації завдань виникає необхідність диференціації оплати праці;
* контакти керівників з підлеглими повинні бути тісними і регулярними, що дають змогу об'єктивно оцінити роботу кожного з них;
* слід встановити неформальний психологічний «контакт» між керівництвом і підлеглими при виробленні єдиних критеріїв видатного результату, оціненого нагородою;
* необхідно забезпечити єдиний підхід до преміювання робочих місць на різних рівнях;
* система винагород не повинна викликати фаворитизм.

Успіху впровадження нової моделі управління може сприяти попередня підготовка адміністративного колективу професійно-технічного навчального закладу загальним положенням управління персоналом з урахуванням специфіки педагогічного колективу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективність управління значною мірою залежить від створення педагогічних умов для формування та реалізації мотивації розвитку інноваційних навчальних закладів та саморозвитку, а також від того, як керівник координує та забезпечує гармонійну взаємодію власних організацій. особисті цілі та потреби співробітників ПТУ).

**3.2. Зарубіжний досвід управління персоналом в професійних закладах**

Високі темпи розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції змушують сучасні навчальні заклади приділяти велику увагу підготовці та розвитку кадрів. Розвиток і навчання персоналу є найважливішою зі стратегічних функцій управління персоналом, яка спрямована на створення високого рівня кадрового потенціалу закладу з огляду на існуючі та майбутні внутрішні та зовнішні зміни. Розвиток професійних навичок та особистісних якостей персоналу є однією з найважливіших умов підвищення та підтримки конкурентоспроможності навчального закладу, сприяє зростанню кваліфікації та вмінь кадрів, необхідних на закордонному ринку праці. У суспільстві професіонали, які прагнуть постійно підвищувати свою кваліфікацію, є майстрами нових технологій і методів їх використання (працівники нового типу).

Проте сучасні дослідження показують, що знань і навичок, якими володіють випускники, все ще недостатньо для успішної роботи в організації. У зв’язку з цим організації, окрім професійного працевлаштування, потребують добре структурованої системи підвищення кваліфікації компаній, яка б сприяла підготовці компетентних та успішно орієнтованих працівників. Безумовно, вибір методів навчання персоналу безпосередньо залежить від стратегічних цілей і завдань компанії. Важливими є такі критерії, як бюджет навчання, терміни розробки та впровадження навчального плану, кваліфікація професорсько-викладацького складу, організаційна структура компанії та кількість працівників. За оцінками експертів, бюджет на навчання персоналу може становити до 10% фонду оплати праці. Цей вид інвестицій сприяє, як наслідок, підвищенню якості наданих освітніх послуг [3]. Таким чином, люди є одним із найважливіших ресурсів будь-якої організації через те, що без однієї людини неможливо здійснювати діяльність у жодній сфері, людський потенціал необмежений, а інші ресурси обмежені. Тому стратегія управління людськими ресурсами є найважливішою складовою загальної системи управління, яка визначає її економічний успіх у тимчасовому, виробничому та стратегічному аспектах функціонування організації.

Стратегія управління людськими ресурсами базується на унікальній системі управління організацією, а також на цілісній та взаємопов’язаній системі особистісних характеристик співробітників, зовнішніх і внутрішніх умов праці та організаційних дій, необхідних для ефективного функціонування та соціальної відповідальності працівників. організація. Фактично стратегія управління людськими ресурсами організації — це комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимальне формування трудового колективу, повне використання його трудового та творчого потенціалу у виробничому процесі для забезпечення зростання продуктивності праці та якості робочої сили. праці, для задоволення матеріальних і моральних потреб особистості [4].

Досвід управління західними країнами довгий час ігнорували як теоретики, так і професіонали. Проте стало зрозумілим, що неупереджене ставлення до досвіду цих країн і передача їхньої практики керівництву навчальних закладів може зробити механізм управління більш гнучким і сприйнятливим до будь-яких нововведень, а ці інновації більше сприяють раціональному використанню творчий потенціал.

Кризові явища в системі управління, а також в організаціях світового співтовариства спонукали вчених у галузі менеджменту шукати нові методи вдосконалення управління, які сприятимуть усуненню стереотипів в управлінні та мисленні, а також розробці нових концептуальних підходи. Майте на увазі, що нові підходи до менеджменту за кордоном не відразу дали позитивні результати. Це було пов'язано з тим, що західні інституції спочатку механічно копіювали досвід інших країн (особливо Японії та США), але не з метою використання цього досвіду вдосконалювали свою систему управління, зумовлену соціально-економічними, організаційними та етнопсихологічна характеристика країн. Такі країни, як США, Великобританія, Франція та Японія накопичили значний досвід проведення корпоративного навчання в навчальних закладах [61].

Тому США по праву можна назвати батьківщиною корпоративного навчання в тому вигляді, в якому ми звикли його бачити в сучасних західних компаніях. Корпоративне навчання в США спрямоване на безперервний розвиток випускників університетів і, перш за все, менеджерів. Співробітники з вищою освітою на 50% частіше відвідуватимуть корпоративні навчальні програми. Однак керівники, які мають ступінь магістра або доктора, мають вдвічі більше шансів отримати внутрішнє навчання, ніж ті, хто має дипломи.

Американці вважають, що невелике, вміле управління є ключем до підвищення прибутковості компанії. Проте поширена практика, коли організації, які не мають власних корпоративних систем навчання, об’єднуються і створюють міжфірмові навчальні центри для внутрішнього навчання співробітників. Такий підхід, безсумнівно, ефективний, оскільки дає змогу працівникам навчальних закладів обмінюватися досвідом та розглядати різноманітні випадки, застосовні на практиці, а також мінімізувати витрати на навчання без втрати якості. На відміну від японських та німецьких навчальних закладів у Сполучених Штатах, навчання персоналу не розглядається як частина конкурентної стратегії організації. Сума річних витрат на душу населення на корпоративне навчання в США вдвічі вища, ніж, наприклад, у німецьких організаціях, а на навчання робочого персоналу - менше ніж у 17 разів. Уряд встановлює гнучку політику та стратегічні рекомендації для підтримки розвитку персоналу, але не бере участі в управлінні стратегіями управління знаннями персоналу.

Важливо відзначити, що зараз у США формується практика застосування проектного підходу в корпоративній освіті. Тобто створення змішаного вибору корпоративних університетів на основі взаємодії бізнесу та освіти [61]. Британські навчальні заклади воліють навчати та розвивати своїх співробітників на робочому місці, оскільки зовнішнє навчання іноді буває проблематичним. Тому керівники повинні змиритися з тим, що працівники відсутні на роботі, і планувати свій вільний час відповідно до навчального плану. Що ще важливіше, зовнішнє навчання працівників у цій країні вважається дорогим. Істотним недоліком є те, що знання, отримані під час екстерномного навчання, часто не відповідають існуючим стандартам і вимогам, які встановлює організація. Навчання на робочому місці в навчальних закладах Великобританії є одним з найбільш ефективних і економічно вигідних способів підвищення кваліфікації персоналу.

Серед різноманітних популярних методів навчання є два, які є найбільш економічно ефективними та добре зарекомендували себе: найкраща практика (обмін знаннями) та наставництво. Незважаючи на економічну ефективність британських організацій, фактична вартість внутрішнього навчання становить 3% від загальних витрат на заробітну плату, що на 2,7% більше, ніж у найбільших організаціях [24].

В Японії, з іншого боку, внутрішнє навчання широко поширене як найефективніший і рентабельний спосіб підвищення кваліфікації персоналу. Вона базується на практиці довічного наймання, навчання без відриву від виробництва, плинності кадрів, преміювання за вислугу років та системи репутації. Навчальні заклади працевлаштовують випускників, молоді працівники навчаються всередині організації і залишаються на роботі протягом більшої частини життя. Існує практика переміщення працівників кожні 2-3 роки за горизонтальною та вертикальною шкалою кар’єри (ротація персоналу), часто без згоди самого працівника. Такий підхід дозволяє працівнику розширити детальне уявлення про процес навчання. Підлеглим досить важко обдурити керівника з таким знанням деталей робочого процесу, і, безумовно, така оцінка допомагає знизити ймовірність прийняття непрофесійних рішень. Крім того, японська модель корпоративного навчання включає навчання поза робочим місцем. Високорозвинений інститут наставництва, заснований на повазі та репутації співробітників (часто попередніх поколінь), а не на професійній діяльності співробітників (на відміну від Великобританії). Таким чином, аналіз сучасних аспектів управління людськими ресурсами та методів формування організаційних структур може свідчити про те, що в сучасній науці та практиці управління відбувається безперервний процес удосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, методів та ідей у сфері людських ресурсів. . управління ресурсами як ключовий і стратегічний ресурс. навчальний заклад. Вибір конкретної моделі управління залежить від стратегії та культури, організаційного середовища. Модель, яка добре працює в одній організації, може не завжди працювати в іншій.

**Висновки до 3 розділу.**

Діяльність HR-менеджменту в професійно-технічному навчальному здійснюється в таких напрямках:

* модернізація структури методичної служби та управління нею;
* розвиток професійної майстерності працівників;
* соціально-психологічне та педагогічне забезпечення умов для підвищення якості навчального процесу.

 Ці умови напрямки передбачають:

* формування ініціативних та творчих колективів, що забезпечують поступове впровадження інновацій у зміст і технології навчально-виховного процесу;
* удосконалення структури навчально-виховного процесу та його змісту;
* психологізація навчання і виховання шляхом широкого використання в навчально-виховному процесі психолого-діагностичних даних;
* розвиток інтелектуальної та творчої обдарованості студентів;
* удосконалення навчально-методичного, матеріально-технічного та технологічного забезпечення навчально-виховного процесу;
* активізація роботи методичних рад, проблемних творчих груп, методичних та методичних семінарів, психолого-педагогічних рад;
* систематичне інформування вчителів про інновації в педагогіці, психології, методиці;
* постійна стимуляція розвитку педагогічної майстерності та системної роботи з узагальнення досвіду працівників;
* індивідуальна методична допомога у формі консультування;
* навчання прийомам самоконтролю, формування навичок аналізу та інтроспекції.

Діяльність HR-менеджера в професійно-технічному навчальному закладі визначаються вимогами загального управління:

* особистість HR-менеджера необхідно розглядати як людину, яка керує живими людьми, які залежать від його особистих якостей та індивідуальних особливостей;
* стиль управління завжди співвідноситься з ефективністю діяльності, яку веде HR-менеджера;
* належне ставлення до персоналу, веде до стабільної та ефективної діяльності HR-менеджера;
* перешкоди, які стоять на заваді ефективній роботі персоналу, можуть бути викликані як об'єктивними, так і суб'єктивними проблемами. Усунути їх повинен керівник та HR-менеджер, якщо вони розуміють весь їх негативний вплив на діяльність своїх співробітників;

- управлінський консалтинг дуже допомагає HR-менеджеру в його роботі. У самій структурі роботи HR-менеджера з педагогічним колективом можна виділити 3 основних етапи:

I етап – вивчення колективу (вивчення його структури, форм та неформальні мікрогрупи та лідери, рівень комунікативного спілкування, групові та особистісні цілі та прагнення, механізми формування відносини між вчителями і керівниками, вчителями і вчителями, вчителями і студенти тощо.

ІІ етап – формування колективу в педагогічному колективі (визначення стратегічної мети, забезпечення самореалізації педагогів, організація роботи творчих груп, чітке визначення ставлення керівника до ключових питань, життєво важливих для організації та її учасників, чітко визначена і прийнята система стимулювання педагогічної діяльності, творчості).

III етап – створення умов для подальшого розвитку команди (забезпечення правильного механізму демократії, самоврядування, гарантії особистісного зростання тощо), де одну з найважливіших ролей відіграє стимулювання.

**ВИСНОВКИ**

HR-менеджер – це професія нового тисячоліття. Проте не можна сказати, що ця професія зовсім нова, у кожному відділі кадрів є кадровики, але нову назву додали через нові знання, вимоги та обов’язки.

Відмінності між кадровиком і HR-менеджер з персоналу досить істотні. HR-експерти проводять «координацію людських ресурсів компанії», а менеджер з персоналу вирішує проблеми побудови інтегрованої системи управління персоналом.

Основним завданням HR-менеджера є розробка конкретної кадрової програми з детальним описом плану дій щодо пошуку, навчання та організації діяльності персоналу та формування корпоративної культури. Серед завдань, що стоять перед цим фахівцем, можна віднести: організацію чіткої та злагодженої роботи робочого колективу компанії; навчання та навчання персоналу компанії; виявлення мотивації співробітників у компанії з індивідуальним підходом до кожного співробітника; захист трудових ресурсів підприємства від плинності кадрів.

Нинішній плачевний стан матеріально-технічної бази та імітація процесу виробничого навчання учнів є наслідком відсутності можливостей, на відміну від попередніх років, налагодити економічно взаємовигідні відносини між школами та компаніями (бізнес-структурами). Протягом останніх років до шкіл звернулась невелика кількість роботодавців, щоб підготувати для них працівників, оскільки вони усвідомлюють, що не можуть забезпечити своїх вихованців належної професійної освіти. Навіть їхні ПТУ, яким місцева виконавча влада довірила підготовку працівників для підприємств, холдингів у регіонах, підприємства не працевлаштовують випускників через недостатній рівень здобутих навичок.

Концепція «Сучасна професійна (професійна) освіта» на період до 2027 року передбачає три напрямки реформування професійно-технічної освіти: децентралізація управління та фінансування, підвищення якості професійної освіти та зміцнення зв’язків з ринком праці.

Реформа професійної освіти передбачає досягнення таких стратегічних цілей:

• створення єдиної системи професійної освіти через конвергенцію та інтеграцію професійної та професійної вищої освіти, яка є ефективною та відповідає потребам ринку праці;

• оновлення змісту та підвищення якості професійної освіти відповідно до вимог роботодавців;

• підвищення привабливості професійної освіти для зацікавлених сторін та у суспільстві в цілому.

Діяльність HR-менеджменту в професійно-технічному навчальному здійснюється в таких напрямках:

* модернізація структури методичної служби та управління нею;
* розвиток професійної майстерності працівників;
* соціально-психологічне та педагогічне забезпечення умов для підвищення якості навчального процесу.

 Ці умови напрямки передбачають:

* формування ініціативних та творчих колективів, що забезпечують поступове впровадження інновацій у зміст і технології навчально-виховного процесу;
* удосконалення структури навчально-виховного процесу та його змісту;
* психологізація навчання і виховання шляхом широкого використання в навчально-виховному процесі психолого-діагностичних даних;
* розвиток інтелектуальної та творчої обдарованості студентів;
* удосконалення навчально-методичного, матеріально-технічного та технологічного забезпечення навчально-виховного процесу;
* активізація роботи методичних рад, проблемних творчих груп, методичних та методичних семінарів, психолого-педагогічних рад;
* систематичне інформування вчителів про інновації в педагогіці, психології, методиці;
* постійна стимуляція розвитку педагогічної майстерності та системної роботи з узагальнення досвіду працівників;
* індивідуальна методична допомога у формі консультування;
* навчання прийомам самоконтролю, формування навичок аналізу та інтроспекції.

Діяльність HR-менеджера в професійно-технічному навчальному закладі визначаються вимогами загального управління:

* особистість HR-менеджера необхідно розглядати як людину, яка керує живими людьми, які залежать від його особистих якостей та індивідуальних особливостей;
* стиль управління завжди співвідноситься з ефективністю діяльності, яку веде HR-менеджера;
* належне ставлення до персоналу, веде до стабільної та ефективної діяльності HR-менеджера;
* перешкоди, які стоять на заваді ефективній роботі персоналу, можуть бути викликані як об'єктивними, так і суб'єктивними проблемами. Усунути їх повинен керівник та HR-менеджер, якщо вони розуміють весь їх негативний вплив на діяльність своїх співробітників;

- управлінський консалтинг дуже допомагає HR-менеджеру в його роботі. У самій структурі роботи HR-менеджера з педагогічним колективом можна виділити 3 основних етапи:

I етап – вивчення колективу (вивчення його структури, форм та неформальні мікрогрупи та лідери, рівень комунікативного спілкування, групові та особистісні цілі та прагнення, механізми формування відносини між вчителями і керівниками, вчителями і вчителями, вчителями і студенти тощо.

ІІ етап – формування колективу в педагогічному колективі (визначення стратегічної мети, забезпечення самореалізації педагогів, організація роботи творчих груп, чітке визначення ставлення керівника до ключових питань, життєво важливих для організації та її учасників, чітко визначена і прийнята система стимулювання педагогічної діяльності, творчості).

III етап – створення умов для подальшого розвитку команди (забезпечення правильного механізму демократії, самоврядування, гарантії особистісного зростання тощо), де одну з найважливіших ролей відіграє стимулювання.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об’єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2018\_11\_48
2. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління. Хмельницький національний університет : «Молодий вчений», № 6 (09). 2014. С. 73–75.
3. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. Молодий вчений. 2016. № 12.1. С. 640-646.
4. Блохін П. В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці 2018. 9 с URL : iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf
5. Бугайчук, К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліці. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 5. С. 125-131.
6. Бутенко І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства : монографія; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2015. 238 с.
7. Воробйова Н. П., Познякова Т. В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 60-73.
8. Граждан О. Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства URL : http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884
9. Гришняєва О. В., Тимошпольська І. Е. Особливості порушень адаптації до роботи молодшого медичного персоналу в період проведення антитерористичної операції. Чоловіче здоров'я, гендерна та психосоматична медицина. 2016. № 2. С. 21-25
10. Гуменюк В., Тетяна Б. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії : навч.-метод. посіб. ; Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г. [вид.], 2018. 255 с.
11. Дериховська В. І. Взаємозв’язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.
12. Десять HR-трендов, которые изменят отрасль в 2018 году URL : http://www.management.com.ua/tend/tend992.html
13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.
14. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107
15. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. НДІ соц.-екон. розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
16. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса : ОНУ, 2016. 250 с.
17. Зось-Кіор, М. В. та Стрілков, О. Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні та національні проблеми економіки. (16). 2016. с. 259-263
18. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 52-56.
19. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
20. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. Modern economics. 2020. № 24. С. 75-80.
21. Козлов Д. HR-професіонал в епоху штучного інтелекту 2017. URL : <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu>
22. Концепція реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text
23. Короленко С. М. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 1. С. 53–60
24. Костунець Т. А. Управління персоналом як одна з важливих складових менеджменту URL : <http://www/rusnauka.com/34_NIEK_2010/Economics/75292.doc.htm>
25. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. URL : http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html
26. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. URL : http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>.
27. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування". Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
28. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 287-291.
29. Максимюк Г. М. Адаптація персоналу: аналіз поглядів вітчизняних та закордонних науковців. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 20(1). С. 122-125.
30. Мартиненко В. П., Руденко Н. В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2014\_4\_10
31. Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.
32. Модестова Т. В. Підтримка персоналу ВНЗ в часи змін: адаптація досвіду вищої освіти Великобританії. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2016. Вип. 5. С. 143-153.
33. Мостовая Е. В. HR-Generalist : учебник. Харьков, 2016.
34. Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. : Панов А. М., 2019. 192 с.
35. Мущинська Н. Ю., Матвєєва Н. М. Управління людськими ресурсами ЗВО шляхом впровадження ефективної кадрової політики. Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. 2020. Т. 5. С. 58-63
36. Новжова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.
37. Олійник Н. Ю. Цільова спрямованість адаптації персоналу організації. Вісник Кам’янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2018. Вип. 13. С. 305-312.
38. Пірен М. І. Державна кадрова політика: шляхи елітизації : монографія ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : Талком, 2014. 251 с.
39. Погорєлов М. І. Управління персоналом та економіка праці : навч. посіб. та ін. ; за ред. проф.; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Щедра садиба плюс : НТУ "ХПІ", 2015. 521 с.
40. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2018\_10\_53
41. Пожуєва Т. О. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2014. № 2. С. 119–123.
42. Пойманова А. С. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики, її економічний зміст та стратегії розвитку. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2016. № 2. С. 410-419.
43. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.). - 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
44. Полозова А. Н. Методологические аспекты предпринимательских технологий персонал-менеджмента URL : http://www.lerc.ru/? part=bulletin&art=23&page=13>.
45. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. Економічний форум. 2021. № 3. С. 145-150.
46. Примак И. На гребне URL : http://www.new-management.info/issues/2008/11/315/
47. Применение Agile практики: Аgile HR. ULR: https://www.talent-management.com.ua/4172-primenenie-agile-praktiki-agile-hr/
48. Процак К. В., Романів Л. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 238-243
49. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 58-65.
50. Руденко О. М. HR-менеджмент у публічному управлінні. Навчальний посібник. Ч.: НТУ 2016. 16 с.
51. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навчально-методичні матеріали К.: НАДУПУ. 2013. 15 с.
52. Сайт консалтингової компанії Orion Partners. ULR: http://orion-partners.com
53. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL : http://www.management.comua/hrm/hrml25.html
54. Семь главных HR-трендов 2017 года URL : https://hh.ru/article/505218
55. Соколовський С. А. Аналіз сучасного стану управління процесами формування кадрової політики підприємства. 2017. № 3. С. 29-32.
56. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економiчний часопис-XXI. 2012. № 3-4. С. 66–70.
57. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід : монографія; НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Вінниця : Нілан, 2017. 397 с.
58. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе. HR тренды 2018. URL : https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018/
59. Функція мотивації трудової діяльності, її компоненти, теорії, шляхи Інститут Муніципального Менеджменту і Бізнесу. URL : http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivatstrudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi
60. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 97-100
61. Шубалий О. М. Управління персоналом : підручник Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
62. Шульженко І. В. Коучинг як ефективний метод керiвництва командою працiвникiв URL : http://www.khntusg.com.ua/fl-les/sbornlk/vestnlk\_113/68.pdf>.
63. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343-346.