

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-
ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконав:

студентка спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Шевченко Валентина Михайлівна

Керівник:

Бричко Аліна Михайлівна

к.е.н., доцент,

кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна

к.е.н., доцент

кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

Сумського державного університету

Суми - 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

О.П. Славкова

« _____ » « _____ » 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**Шевченко Валентина Михайлівна****1. Тема роботи:** Адміністративне управління професійно-особистісним розвитком персоналу організації**2. База практичного дослідження:**

Сумський окружний адміністративний суд

керівник роботи Бричко Аліна Михайлівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від

« _____ » грудня 2023 р. № _____-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)

«12» грудня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020-2022 роки**5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- розглянути сутність поняття управління розвитком персоналу підприємства;
- розглянути особливості професійного розвитку персоналу підприємства в сучасних ринкових умовах;
- провести управлінську діагностику та надати характеристику досліджуваної організації як соціально-економічної системи;
- проаналізувати господарсько-фінансову діяльність Сумського окружного адміністративного суду;
- дослідити та оцінити ефективність управління професійно-особистісним розвитком персоналу Сумського окружного адміністративного суду
- визначити напрями оптимізації системи професійно-особистісного розвитку персоналу в Сумському окружному адміністративному суді;
- запропонувати заходи з удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників Сумського окружного адміністративного суду;
- розробити стратегію професійного розвитку персоналу в Сумському окружному адміністративному суді

6. Дата видачі завдання:

«22» грудня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Листопад-грудень 2021	
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2022	
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2022	
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	02-31 травня 2022	
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Червень 2022	
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Липень-Серпень 2022	
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2022	
8	Оновлення даних за 2019, 2020 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-листопад 2022	
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Грудень 2022	
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	01 грудня - 07 грудня 2022	
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	12 грудня 2022	
12	Захист кваліфікаційної роботи	21 грудня 2022	

Студент

(підпис)

**Валентина
ШЕВЧЕНКО**

Керівник роботи

(підпис)

Аліна БРИЧКО

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНИК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Шевченко В.М. Адміністративне управління професійно-особистісним розвитком персоналу організації

Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

У дослідженні було здійснено визначення професійно-особистісного розвитку персоналу як комплексу заходів, що включає в себе особистісний, соціальний та професійний розвиток працівників, що працюють у відповідній організації. Цей розвиток відбувається через їхнє навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, а також за допомогою планування та управління кар'єрою персоналу в організації.

Визначено, що основними інструментами для підвищення ефективності професійно-особистісного розвитку персоналу є управління службовими кар'єрами, система навчання і підвищення кваліфікації працівників, управління їх рухом (переміщеннями) в організації та структуризація праці.

Доведено, що важливо впроваджувати постійне навчання. Таким чином, керівнику рекомендується організовувати застосування активних методів навчання, таких як тренінги, програмоване та комп'ютерне навчання, групові дискусії, використання кейсів та ділових і рольових ігор. При виборі методу слід враховувати індивідуальні особливості кожного навчаючогося працівника, щоб досягти максимальної ефективності навчання. Також важливо враховувати ставлення працівника до процесу навчання.

Для поліпшення системи стимулювання професійного розвитку кадрового потенціалу пропонується: 1. Використовувати новаторську методику модульного професійного навчання, що дозволить скоротити терміни і вартість навчання працівників. 2. Здійснювати кар'єрне планування на основі ієрархії рангів для вдосконалення цього процесу. 3. Застосовувати мотиваційний моніторинг для ефективного визначення різних важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їхніх особистих цілей та цілей організації, сприяючи при цьому безперервному розвитку персоналу.

Ключові слова: управління, адміністративне управління, професійно-особистісний розвиток, персонал, організація.

SUMMARY

Shevchenko V.M. Administrative management of professional and personal development of the organization's personnel and sports

Master's thesis in the specialty 073 "Management", EP "Administrative Management" SNAU, Sumy 2023 - Manuscript.

The study defined the professional and personal development of personnel as a set of activities that includes personal, social and professional development of employees working in the relevant organization. This development takes place through their training, retraining and professional development, as well as through the planning and management of the careers of personnel in the organization.

It was determined that the main tools for increasing the efficiency of the professional and personal development of personnel are management of official careers, a system of training and professional development of employees, management of their movement (movements) in the organization and structuring of work.

It has been proven that it is important to implement continuous training. Thus, the manager is recommended to organize the use of active learning methods, such as trainings, programmed and computer-based learning, group discussions, the use of cases and business and role-playing games. When choosing a method, the individual characteristics of each student should be taken into account in order to achieve maximum training efficiency. It is also important to consider the employee's attitude to the learning process.

In order to improve the system of stimulating the professional development of personnel potential, it is proposed: 1. To use the innovative method of modular professional training, which will reduce the time and cost of training employees. 2. Implement career planning based on rank hierarchy to improve this process. 3. Apply motivational monitoring to effectively identify various levers and incentives to influence the behavior of specific employees in order to achieve their personal goals and the goals of the organization, while contributing to the continuous development of personnel

Keywords: management, administrative management, professional and personal development, personnel, organization.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	19
2.1 Управлінська діагностика та характеристика досліджуваного підприємства як соціально-економічної системи	19
2.2 Аналіз господарсько-фінансової діяльності організації	24
2.3 Дослідження та оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу організації	28
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	38
3.1 Напрями оптимізації системи професійно-особистісного розвитку персоналу	38
3.2 Заходи з удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників	46
3.3 Розробка стратегії професійного розвитку персоналу на підприємстві	51
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТОК А Копії публікацій	63

ВСТУП

Управління професійно-особистісним розвитком персоналу сприяє ефективній експлуатації людського трудового потенціалу, збільшує його соціальну та професійну мобільність, слугує засобом запобігання масового безробіття та є важливим інструментом для підготовки працівників до змін у структурі та технології, економічному секторі. Це позитивно впливає на підвищення рівня виробництва та обслуговування, оновлення асортименту продукції та допомагає покращити фінансові результати компанії. У такій ситуації розвиток працівників є одним з найважливіших напрямків для хороших результатів та конкуренції будь-якої організації на ринку.

У той же час, особистий розвиток сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників на ринку праці. Вдосконалюючи рівень кваліфікації або набуваючи нових навичок, знань та вмінь, їм надаються додаткові можливості організувати свою роботу всередині організації та поза нею. Незважаючи на можливу втрату роботи через звільнення з компанії, навчені працівники швидко знайдуть нову роботу та організуватимуть власний бізнес, тим самим надаючи роботу іншим громадянам.

Професійно-особистісний розвиток персоналу також є одним з найважливіших аспектів підвищення загальної ефективності у виробництві. У часи економічної нестабільності недостатньо уваги приділялось розвитку людських ресурсів, але в часи кризи розвиток людських ресурсів є однією з умов економічного зростання. Навчання та освіта працівників повинні бути постійними та забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Метою роботи обґрунтування напрямів адміністративного управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства в сучасних ринкових умовах.

Реалізація мети дослідження обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність поняття управління розвитком персоналу підприємства;
- розглянути особливості професійного розвитку персоналу підприємства в сучасних ринкових умовах;
- провести управлінську діагностику та надати характеристику досліджуваної організації як соціально-економічної системи;
- проаналізувати господарсько-фінансову діяльність Сумського окружного адміністративного суду;
- дослідити та оцінити ефективність управління професійно- особистісним розвитком персоналу Сумського окружного адміністративного суду
- визначити напрями оптимізації системи професійно-особистісного розвитку персоналу в Сумському окружному адміністративному суді;
- запропонувати заходи з удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників Сумського окружного адміністративного суду;
- розробити стратегію професійного розвитку персоналу в Сумському окружному адміністративному суді.

Об’єктом дослідження є процес професійно-особистісного розвитку персоналу організації. Базою для отримання даних та вивчення теми став Сумський окружний адміністративний суд

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення професійно-особистісного розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження: У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2020-2022 років.

Наукова новизна отриманих результатів. Положення, які визначають його наукову новизну і подаються на захист, полягають у наступному: *дістало подальшого розвитку* поняття професійно-особистісного розвитку персоналу, яке дає змогу відобразити його основні взаємозв'язки із професійним та особистісним розвитком.

Практичне значення результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу управління професійно-особистісним розвитком персоналу досліджуваного підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Апробація результатів. Результати дослідження, що містяться в кваліфікаційній роботі магістра, є незалежними розробками та пропозиціями автора. Дослідження удосконалення процесу управління професійно-особистісним розвитком персоналу досліджуваного підприємства, відображені у наукових працях, що має відношення до дослідження.

Публікації. Шевченко В.М. Теоретичні засади управління професійно-особистісним розвитком персоналу організації. Матеріали *V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти»*, 22-23 березня 2023 р. м. Дубляни. 2023 – С. 211-212.

Шевченко В.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. Матеріали *V Міжнародної науково-практичної конференції "Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку"* 27-28 квітня 2023 року. м. Херсон – м. Хмельницький. 2023 – С. 316-318

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку літератури, яка складає 17 найменувань, додатків. Основний текст розміщений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиць, 5 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Місцеві компанії стикаються з проблемою професійного та особистого розвитку працівників, які спричинені нехтуванням та не розуміючим необхідністю інвестувати в працівників та їх професійну підготовку.

Розвиток персоналу - це система навчання, організації та спеціалізації персоналу, діяльність якого спрямована на вирішення нинішніх та стратегічних цілей організації, покращуючи ефективність людей та організацій [1, с. 23].

Розвиток персоналу - це процес систематичної організації постійної освіти з метою підготовки працівників до виконання нових виробничих завдань, кваліфікацій та спеціалізацій, створення ресурсів управління, вдосконалення соціальної структури працівників [2].

Управління розвитком персоналу - це діяльність, яка зосереджена на розробці та впровадженні ініціатив, спрямованих на досягнення необхідного рівня властивостей якості персоналу відповідно до стратегії розвитку організації. Це керівництво повинно виявити потенціал працівників, розширити сферу знань, змінювати міжособистісні стосунки, зміцнювати стосунки. На мою думку, Мажник Н. А. Забезпечує більш змістовну інтерпретацію цієї концепції, яка є постійними інтегрованими діями, які мають вплив на постійні працівники через професійну підготовку під час свого часу в організації. Якість працівників на роботі, найкраще використання їхніх здібностей та участі цікавих речей у роботі [3, с. 103–107].

Найважливішою частиною розвитку працівників є професійна освіта, оскільки це створює середовище для збереження та правильного використання людських ресурсів у процесі самореалізації та досягнення стратегічних цілей компанії [4].

Технічну підготовку можна розуміти як процес, спрямований на надання професійних знань, вміння та вміння працівникам організації, необхідних для виконання певних видів роботи, спрямованих на підвищення продуктивності праці,

конкурентоспроможності працівників та підвищення ефективності роботи. бізнес [5, с. 41].

Основною причиною відсутності професійного та особистого розвитку працівників організації є небажання лідерів витратити гроші на освіту працівників, оскільки вони бояться змінити роботу та втратити вкладений капітал.

Професійний розвиток особистості в організації в основному представлений економічною одиницею «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток працівників - це систематичний вплив на працівників, закінчуючи професійну підготовку, працюючи в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва та послуг, підвищення конкуренції на ринку праці, забезпечення кваліфікації та стабільності працівників. Виконайте нові та складніші завдання, засновані на максимальному використанні можливостей та варіантів.

На основі критичного аналізу та підсумків наукових висновків ми пропонуємо визначити суть концепції "професійного розвитку працівників організації" за допомогою двох методів.

а) на рівні компанії - всебічні заходи щодо підвищення професійних знань та навичок працівників, реагування на професійні потреби, зміцнення творчої діяльності та прагнення до професійного зростання для підвищення конкурентоспроможності компанії;

б) на рівні працівників - процес постійного розвитку професійних навичок на основі підвищеної особистої мотивації до досягнення інноваційних цілей компанії, що поєднують особистий розвиток та професійну освіту.

Запропоноване визначення професійного розвитку на рівні компанії відрізняється від відомого визначення тим, що він заохочує його на підтримку інтересів працівників у такому розвитку та керує вектором для цього розвитку, збільшуючи професійні компетенції, конкурентоспроможність бізнесу та творчі заходи в організації.

Щодо визначення професійного розвитку на рівні персоналу, ми бачимо суттєву різницю в підході автора з інших аналізованих визначень. Перш за все, справа не в тому, щоб збільшити академічні здібності, але вона спрямована на постійне

зростання, здобувши важливі професійні навички (знання, навички, досвід), що означає "розвиток" у сенсі його визначеності та упорядкованості - поступове сходження до вищої професії протягом усього трудового життя. По-друге, підкреслюється, що основа для успіху професійного розвитку людини полягає в першу чергу в поєднанні саморозвитку з професійною підготовкою компанії та збільшенні відповідальності за самотивацію для людини, щоб повністю використовувати свою роботу в інтересах до впровадження цілей економічного зростання та розвитку творчості компанії.

Запропоноване визначення роз'яснює та розвиває існуючі теоретичні підходи у світлі поточних потреб бізнесу.

До основних складових процесу розвитку персоналу організації можна віднести підходи, запропоновані В. М. Данюком, які наведені на рисунку 1.1. [6, с. 106].

Важливим питанням у створенні професійного розвитку людини є визначення необхідності підготовки працівників, тобто визначити розрив між професійними знаннями, вміннями та навичками, які працівники організації повинні досягти своїх цілей. Поточні та майбутні цілі та поточні знання, навички та вміння працівників. Визначення потреб професійного розвитку працівників відбувається на всіх рівнях управління компанією: організації, структурні підрозділи та окремі працівники [6, с. 114].

Навчальні програми, перепідготовки та навчання працівників в інших сферах організації розробляються на основі типових навчальних програм та планів для нових працівників у відповідних сферах. Вибираючи форму та метод навчання працівників в організації, важливо врахувати їх вплив на групу студентів, які здобули освіту [7, с. 51].

Управління професійним та особистим розвитком працівників навмисно спрямоване на забезпечення кількісних та якісних змін, що збільшують ринкову вартість знань працівників організації та підвищують ефективність роботи працівників.



Рисунок 1.1 - Складові процесу розвитку персоналу організації

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Професійний та особистий розвиток працівників залежить від умов у теорії людського капіталу, згідно з якою люди мають певні якості та характеристики, які можуть бути розвинені природою (але не обов'язково). Це призводить до висновку, що важливо інвестувати в їх розвиток. Розгляд людських ресурсів як інвестиційного об'єкта в економічному аналізі включає не лише витрати на підтримку працівників, але й збільшення його вартості з урахуванням перспективи його подальшого використання як фактор підвищення продуктивності праці працівників.

Виходячи з результатів досліджень багатьох авторів, управління розвитком працівників не повинно обмежуватися прогнозуванням та плануванням загальної кількості працівників та професійно-посадової структури працівників. Його органічна частина - це розробка та впровадження заходів щодо розвитку

довгострокових заходів з розвитку персоналу. Суть управління розвитком навичок працівників полягає в тому, щоб керувати процесом здобуття знань та навичок, необхідних для робочої діяльності відповідно до характеристик організації та її системи спілкування.

Найважливішими способами покращення професійного та особистого розвитку працівників є формальне управління роботою, освітою та підвищення кваліфікації працівників, управління їх рухом в організації та структуризація праці.

Процес професійного та особистого розвитку працівника є складною концепцією і являє собою набір елементів, пов'язаних з роботою. Тому це систематичний метод, який є набором кроків для забезпечення успішного потоку відповідних процесів, які дозволяють створити ефективний процес розвитку для всіх працівників компанії. Бажані результати цього процесу можуть бути досягнуті лише в тому випадку, якщо кожен аспект процесу розвитку персоналу систематично реалізується.

Коли ведуть професійний та особистий розвиток працівників у сучасній організації, важливо думати, що важливою частиною нової концепції є процес самореалізації особистості.

Три основні аспекти розвитку працівників можна виділити в сучасних організаціях.

1) управлінський або професійний (фаховий) - здобувати знання та навички, необхідні для успішного виробництва працівників та свердловини організації;

2) особистісний -самоствердження та самовизначення працівників внаслідок кар'єрного зростання;

3) соціальний - соціалізація особистості, розширення його внеску в розвиток організацій та суспільств.

Тому загальна система розвитку персоналу в організації може бути представлена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 - Складові елементи професійно-особистісного розвитку персоналу організації

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Система, показана на рисунку 1.2, дозволяє впровадити принцип постійного розвитку працівників організації та змушує лідерів усіх відділів брати на себе особисту відповідальність за свою підлеглу освіту та посади.

Далі ми опишемо найважливіші аспекти процесу професійного та особистого розвитку працівників організації.

Першим кроком у цьому персональному процесі є професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу.

Багато дослідників визначають первинну підготовку працівників як професійну та технічну освіту тих, хто працював раніше, та тих, хто не має професії, щоб забезпечити відповідний рівень професійних навичок, необхідних для продуктивної роботи. Така підготовка також може здійснюватися на виробництві із числа осіб, які зараховані на роботу на підприємство учнями. Його суть полягає у здобутті професійних знань та навичок, необхідних для виконання офіційної роботи на робочому місці. Це може бути загальна підготовка (організація, її внутрішнє та зовнішнє середовище, управління) або конкретна підготовка (способи виконання конкретних завдань, технологічних процесів, методів роботи). Часто це початок кар'єри для працівника в організації.

Важливим аспектом процесу професійного та особистого розвитку працівників є навчання працівників. Його завдання - здобути нові навички, знання та компетенції для вищих ланок роботи в організації. Перепідготовка проводиться в місцевих професійних класах, спеціалізованих навчальних центрах в організації або закордонних професійних навчальних центрах. Вибір напрямку, форми та змісту освіти знову залежить від найважливішого стратегічного напрямку організації, політики розвитку персоналу та особистих характеристик працівників.

Відповідно до досвіду управління розвитком персоналу, наставницька схема є найкращою формою професійного розвитку персоналу - індивідуальної співпраці між молодими працівниками з кваліфікованими та досвідченими експертами з метою передачі досвіду роботи та життєвого досвіду, знань та навичок. Для цього широко використовуються процедури - використовуючи роботу молодих професіоналів як ресурс для лідерів та старших експертів організації; робота у провідних наукових інституціях, навчальних закладах та іноземних установах [9].

Відповідно до сучасної концепції розвитку людини, проблема професійного зростання працівників призведе до змін у змісті роботи стосовно змін у виробничій структурі та продовжуватиме створювати перехідні потреби творчих методів. Глобальний процес розповсюдження інтелектуальних технологій буде залишатися важливими факторами, які логічно визначають появу нових потреб працівників стосовно збільшення творчої роботи (робоча діяльність творчої природи, пов'язаної з розвитком). та творча реалізація). У зв'язку з впровадженням напрямку європейської інтеграції, обраної Україною, можна вважати, що буде все більшою потребою знайти шляхи вдосконалення професійних навичок працівників місцевого бізнесу та створення хорошого механізму стимулювання.

Для України, яка хоче приєднатися до ЄС, важливо врахувати концепцію Європейського Союзу. Структура технічної освіти в Україні сьогодні не відповідає потребам творчої економіки та змін у списку підприємств у країнах ЄС. Експерти прогнозують кілька нових професій, а навчальні заклади не зрозумілі ні в Європі, ні в Україні. На думку експертів, правильна відповідь на питання про те, скільки професій знайдено в Україні, ще не знайдено. Ця ситуація, разом із нинішнім

дисбалансом у розвитку ринку праці та ринку навчальних послуг, ускладнює вирішення проблеми професійного розвитку населення, особливо працівників компанії.

Професійний розвиток - це вдосконалення якісних характеристик оборотного капіталу на основі освіти, перекваліфікації, придбання та накопичення професійних навичок, здібностей та навичок, необхідних для працівників та підприємств та національної економіки.

Значення мають матеріальні блага, які відповідають ринковому попиту за кількістю та якістю, тому сьогодні та в минулому ефективні аспекти професійної підготовки працівників в компанії. Інноваційні зміни в економіці потребують постійних нових знань, зміни в ринкових умовах потребують змін у типах продукції, швидкості виробництва та продажів, оновлення їх якості та надання відповідних послуг клієнтам. Це вимагає нового підходу до останніх змін у навичках професіоналів та працівників, щоб знайти достатній час та оцінити ефективність професійного зростання та розвитку працівників.

Наявність висококваліфікованої робочої сили є важливим аспектом успішної роботи будь-якої компанії. Навчання організаційного персоналу можна проводити в багатьох сферах і багато в чому найважливіше описано в цій частині процесу, і для його вибору важливо ретельно вивчити потреби компанії, її працівників, належні методи навчання.

Тому професійний та особистий розвиток працівників є запорукою успіху організації. Зрештою, особистий розвиток дає можливість підвищити загальний інтелектуальний рівень людини, розширюючи сферу знань та спілкування, оскільки навчена людина вільно рухається у складному сучасному світі та стосовно людей.

Як результат, моральна та психологічна ситуація в структурному підрозділі організації вдосконалюється, бажання працівників до роботи збільшується, лояльність до цілей організації та стратегічних цілей забезпечує безперервність управління, і оборот працівника зменшується. З іншого боку, управління розвитком персоналу сприяє ефективній експлуатації потенціалу роботи людини, збільшує його соціальну та професійну мобільність та відіграє важливу роль у підготовці персоналу

для підвищення ефективності сучасних організацій. Тому власники бізнесу не повинні заощадити гроші на створенні та вдосконаленні існуючих систем розвитку працівників. Здатність компанії вчитися та розвивати швидше, ніж її конкуренти, є джерелом її соціальних, стратегічних та економічних вигод.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Управлінська діагностика та характеристика досліджуваного підприємства як соціально-економічної системи

Побудова незалежної, демократичної, соціальної та правової держави в Україні тісно пов'язана із захистом прав, свобод і інтересів громадян від можливих порушень, вчинених органами державної влади, місцевого самоврядування, їхніми посадовими та службовими особами, а також іншими суб'єктами управлінської діяльності. Головну роль у забезпеченні виконання цього конституційного положення відіграють суди, зокрема адміністративні суди.

Штатна кількість працівників апарату Сумського окружного адміністративного суду становить 64 особи. Організаційна структура апарату включає шість структурних підрозділів:

1. Відділ документального забезпечення, до якого входить канцелярія суду.
2. Відділ бухгалтерського обліку, матеріально-технічного та господарського забезпечення.
3. Сектор правового забезпечення та взаємодії зі ЗМІ.
4. Сектор управління персоналом.
5. Сектор інформаційних технологій.
6. Сектор судової статистики, узагальнення судової практики, доступу до публічної інформації та розгляду звернень громадян.

Протягом досліджуваного періоду 2020-2023 рр. працівники сектору управління персоналом виконували свої обов'язки відповідно до посадових інструкцій, положень суду та плану роботи сектору на 2020-2023 років. В рамках цих завдань були сформовані номенклатурні справи відповідно до встановленої номенклатури справ сектору управління персоналом Сумського окружного

адміністративного суду. Працівники сектору вивчили, підготували та передали номенклатурні справи сектору до архіву суду за попередні роки (2020-2021 рр.).

Завідувач сектору управління персоналом, що є уповноваженою особою з питань запобігання та виявлення корупції в Сумському окружному адміністративному суді, проводив роз'яснювальну роботу серед суддів та працівників апарату суду протягом звітного періоду. Ця робота включала надання консультацій, як особисто, так і у телефонному режимі, щодо дотримання вимог антикорупційного законодавства. Особливий акцент робився на питання повідомлення про суттєві зміни в майновому стані та правильного заповнення декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.

Протягом досліджуваного періоду працівники сектору управління персоналом здійснювали підготовку та подання звітності відповідно до визначених строків у трьох категоріях:

1. Річна звітність включала такі аспекти:

- Інформація про зайнятість і працевлаштування громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню за 2020-2022 роки.
- Інформація про зайнятість і працевлаштування інвалідів за 2020-2022 роки.
- Відомості щодо обліку державних органів, установ та організацій, посади керівних працівників і спеціалістів яких віднесені до посад державних службовців.
- Інформація про отримання судьями, працівниками апарату, працівниками адміністрації службового житла, а також перелік суддів, працівників апарату, працівників адміністрації, які потребують поліпшення житлових умов.
- Звіт про чисельність військовозобов'язаних та річна звірка особових карток військовозобов'язаних працівників суду з обліковими документами військових комісаріатів.

2. Квартальна звітність включала такі аспекти:

- Звіт щодо підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації суддів та працівників апарату суду.
- Звіт про кількісний склад державних службовців.

- Інформація щодо працівників, які часто та тривало хворіли.

3. Місячна звітність включала такі аспекти:

- Звіт щодо штатної та фактичної чисельності суддів та працівників суду.

Також, відповідно до встановлених законом строків, працівники сектору управління персоналом готували та подавали до відповідних органів звітність при прийнятті на роботу нового працівника, а також інформацію про потребу у робочій силі (вакансії) та інші види звітності, які надходили до сектору.

Упродовж 2022 року було розроблено наступні документи:

1) 227 проектів наказів голови Сумського окружного адміністративного суду:

- З основної діяльності – 58;

- Про надання відпусток – 110;

- З особового складу - 56;

- З адміністративно-господарських питань – 3.

2) 607 проектів наказів керівника апарату Сумського окружного адміністративного суду:

- З основної діяльності – 90;

- Про надання відпусток – 203;

- З особового складу - 306;

- З адміністративно-господарських питань – 8.

Також за звітний період було підготовлено 27 розпоряджень голови суду та 118 розпоряджень керівника апарату суду.

Упродовж 2020-2022 років служба управління персоналом здійснювала підготовку документів щодо стимулювання працівників апарату суду, встановлення надбавок за вислугу років та присвоєння рангів державним службовцям.

У 2022 році, з нагоди Дня державної служби та інших важливих подій, служба надала визнання працівникам апарату суду. Наприклад, до Дня державної служби та Дня Конституції України, визначеному Державною службою України в Сумській області, були оголошені подяки керівника апарату суду та голови суду відповідно. Ці подяки були надані працівникам апарату суду, визнаним за їхню вагому та внесок у роботу судового органу. Також, до Дня незалежності України та Дня працівників

суду, подяки були оголошені для визначених працівників апарату суду за їхню відданість та високий професіоналізм. Певні працівники отримали почесні грамоти Територіального управління Державної служби України в Сумській області за свої виняткові досягнення та вагомий внесок у судову справу.

Протягом 2022 року надбавки за вислугу років було призначено двом суддям, 34 державним службовцям, 4 помічникам суддів та завідувачу архіву. Дев'ять державним службовцям було присвоєно (збережено) ранг державного службовця при призначенні на посаду з урахуванням категорії посади. Шістнадцять державним службовцям було присвоєно черговий ранг державного службовця.

Упродовж 2022 року 15 студентів пройшли виробничу та навчальну практику в Сумському окружному адміністративному суді, представляючи різні університети, такі як Сумський національний аграрний університет, Сумський державний університет та Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого.

Протягом того ж періоду на посади в апараті суду було призначено 2 особи, зокрема: 1 особа на посаду секретаря судового засідання, 1 особа на посаду секретаря суду відділу документального забезпечення. Також 1 особа була призначена на посаду помічника судді, а одна особа була поновлена на посаді керівника апарату суду за рішенням суду.

Згідно з пунктом 5 статті 10 Закону України "Про правовий режим воєнного стану" від 12.05.2015 № 389-VIII, на період введення воєнного стану в апараті суду було прийнято чотирнадцять нових працівників, зокрема: 4 особи - на посаду секретаря судового засідання, 5 осіб - на посаду секретаря суду відділу документального забезпечення, 1 особу – на посаду провідного спеціаліста сектору судової статистики, узагальнення судової практики, доступу до публічної інформації та розгляду звернень громадян, 1 особу – на посаду заступника начальника відділу документального забезпечення, 3 особи – на посаду головного спеціаліста відділу бухгалтерського обліку, матеріального та господарського забезпечення. Також, на період воєнного стану, було прийнято 3 особи на посаду помічника судді та 1 особу на посаду прибиральника службових приміщень.

За звітний період було також звільнено 18 працівників, включаючи двох помічників судді, трьох секретарів судового засідання, шість секретарів суду відділу документального забезпечення, двох прибиральників службових приміщень, провідного спеціаліста сектору судової статистики, узагальнення судової практики, доступу до публічної інформації та розгляду звернень громадян та трьох головних спеціалістів відділу бухгалтерського обліку, матеріального та господарського забезпечення.

Одну особу відсторонено від роботи через її переведення на посаду з нижчою ранговою категорією, а ще одну особу було переміщено на посаду з нижчою ранговою категорією.

Упродовж 2022 року чотирьом працівникам апарату суду надано відпустку для догляду за дитиною до досягнення нею трьохрічного віку, а трьом працівникам було надано відпустку без збереження заробітної плати для догляду за дитиною до шести років.

На 31 грудня 2022 року дві працівниці перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами. Декілька працівників виконують військову службу у Збройних Силах України за контрактом

У жовтні 2022 року відбулося оцінювання результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В" за 2022 рік. Служба управління персоналом забезпечила підготовку проєктів наказів щодо організації процедури оцінювання, складання графіків проведення оцінювання, проведення внутрішніх навчань для державних службовців з питань процедури оцінювання та надання консультаційної підтримки під час проведення оцінювання. За результатами оцінювання тринадцять державних службовців отримали відмінну оцінку, 18 - позитивну, і двоє не були оцінені, відповідно до встановлених критеріїв (додаток 5 до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640). Державні службовці, які отримали відмінні оцінки, були премійовані відповідно до Закону України "Про державну службу".

У грудні 2022 року служба управління персоналом суду надавала консультативну допомогу державним службовцям та керівникам структурних підрозділів щодо визначення завдань та ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця на 2023 рік. Крім того, спільно з державними службовцями та їх безпосередніми керівниками, служба управління персоналом розробила індивідуальні програми професійного розвитку державних службовців на 2023 рік.

Починаючи з січня 2022 року, судді здійснювали дистанційну підготовку у Національній школі суддів України та активно брали участь у семінарах, круглих столах та тренінгах для підвищення своєї кваліфікації.

Протягом 2022 року працівники апарату суду також здійснювали дистанційне навчання у Національній школі суддів України та активно підвищували рівень професійної компетентності через освітні онлайн платформи, такі як Прометеус, ЕдЕра, Дія, Інформаційні судові системи.

Отже, після аналізу роботи сектору можна зробити висновок, що працівники сектору управління персоналом Сумського окружного адміністративного суду виконали план роботи сектору, виконали посадові обов'язки та інші завдання керівництва своєчасно та добросовісно.

2.2 Аналіз господарсько-фінансової діяльності організації

У 2020-2022 роках до Сумського окружного адміністративного суду загалом надійшло 730 справ та матеріалів.

Динаміку надходження справ та матеріалів до Сумського окружного адміністративного суду у 2020-2022 роках ілюструє порівняльна таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміку надходження справ та матеріалів до Сумського окружного адміністративного суду у 2020-2022 роках

№ з/п	Вид судочинства	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022/2020, %
		усього	справ	усього	справ	усього	справ	
1.	Справи та матеріали кримінального судочинства	5387	71	5392	81	5236	550	-2,8
2.	Справи та матеріали цивільного судочинства	4414	4364	4400	4317	4213	4180	-4,6
3.	Справи і заяви адміністративного судочинства	117	19	112	110	19	17	-47,0
4.	Справи та матеріали про адміністративні правопорушення	3387	3379	3347	3329	3272	3270	-3,4
5	Усього надійшло	13305	7833	13251	7837	12740	8017	4,2

* Поняття “справи і матеріали” охоплює власне справи, позовні заяви (заяви, скарги), клопотання, інші матеріали, розгляд яких передбачено процесуальним законодавством.

Джерело: розроблено автором за даними Сумського окружного адміністративного суду

Розгляд судом справ та матеріалів кримінального судочинства. У провадженні суду у 2022 році перебувало 5236 справ та матеріалів кримінального судочинства (3216 з яких надійшло в звітному році, 2020 залишилося з минулого року).

У провадженні суду перебувало 4120 справ (надійшло у звітному періоді – 2040 справ, розглянуто 2055 справ (42,3 %), залишок нерозглянутих справ на кінець звітного періоду становив 2065 справ (57,7 % від кількості, які перебували на розгляді), що на 110 справ більше за показник минулого року).

Динаміку показників кримінальних справ з постановленням вироку за 2020-2022 роки можемо простежити за даними таблиці 2.2.

Судом протягом 2022 року обрано запобіжний захід у вигляді тримання під вартою відносно 23 осіб. У 12 справах зупинено провадження у зв'язку з розшуком. 175 справ розглянуто із фіксуванням судового процесу технічними засобами, у 13 справах судові провадження здійснювалося в режимі відеоконференції.

Таблиця 2.2 - Динаміка показників кримінальних справ з постановленням вироку за 2020-2022 роки

Категорії розглянутих кримінальних справ	Кількісний показник 2020 року	Кількісний показник 2021 року	Кількісний показник 2022 року	Відхилення 2022/2020, %
Всього розглянуто справ	554	882	710	28,2
Розглянуто справ з постановленням вироку	326	500	394	20,9

Джерело: розроблено автором за даними Сумського окружного адміністративного суду

У звітному періоді ухвали про надання судових доручень не постановлялися. У 2022 році на розгляді суду перебувало 512 справ (подань) у порядку виконання судових рішень (510 – надійшло у звітному періоді).

Протягом звітного періоду до суду не надходили заяви про перегляд судових рішень за нововиявленими або виключними обставинами.

У 2022 році у провадженні суду усього перебувало 1503 справи та матеріалів, 1272 з яких розглянуто, залишок нерозглянутих справ та матеріалів на кінець звітного періоду – 1111.

В порядку цивільного судочинства до суду звернулося 1272 фізичні особи та 1111 юридичних осіб (в тому числі – 5 державний орган). Суб'єктами звернення заявлено позовні вимоги на суму 1 852 073 грн. (у 3 рази менше у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року), судом задоволено позовні вимоги на суму 259 526 грн. (у 8,3 рази менше).

Справи окремого провадження за участю присяжних не розглядалися.

53 справи розглянуто з фіксуванням судового процесу технічними засобами, у 12 справах судові провадження здійснювалося в режимі відеоконференції.

У 2022 році на розгляді суду перебувало 117 справ в порядку адміністративного судочинства, з них: розглянуто – 110 справ, залишок нерозглянутих справ на кінець звітного періоду – 7.

Справи із фіксуванням судового процесу технічними засобами та судові провадження в режимі відеоконференції не проводилися.

Усього протягом 2022 року у провадженні суду перебувало 478 справ та матеріалів, 372 з яких надійшло у звітному періоді. Судом розглянуто 375 справ та матеріалів, залишок нерозглянутих справ і матеріалів становить 203 одиниці.

На розгляді перебувало 475 справ (у звітному періоді надійшло 370 справ про адміністративні правопорушення, залишок нерозглянутих справ на початок звітного періоду – 205), з них: розглянуто – 372 (72,5 %) справи, залишок на кінець звітного періоду – 203 справ (27,5%).

Згідно показників, відображених у формі звітності № 1 мзс за 2022 рік судом загалом видано 484 виконавчих листів на суму 1 506 107 грн., з яких про стягнення судового збору на суму 68 625 грн.

Відсоток справ та матеріалів, загальний термін проходження яких триває понад один рік – 5,03 % (у тому числі кримінального судочинства – 15,91%, цивільного судочинства – 1,65 %).

Таблиця 2.3 - Загальна тривалість перебування справ та матеріалів у суді

Справи і матеріали	Кількість закінчених провадженням справ			
	до 3 міс. включно	понад 3 міс. до 1 року включно	понад 1 рік до 2-х років включно	понад 2-х років
кримінального судочинства	196	44	2	0
справи кримінального провадження	18	35	2	0
справи досудового розслідування (слідчі судді)	159	4	0	0
адміністративного судочинства	8	2	0	0
цивільного судочинства	189	93	0	0
справи про адміністративні правопорушення	213	62	0	
Усього	606	201	2	0

Джерело: розроблено автором за даними Сумського окружного адміністративного суду

У 2021 році середньомісячне число справ та матеріалів, що надходили до Сумського окружного адміністративного суду на одного суддю, склало 169 одиниць (підрахунок проводився для 17 суддів). Порівняно з попереднім роком, коли цей показник становив 68 одиниць на одного суддю (при розрахунку для 17 суддів), можна відзначити значний зріст.

Також варто відзначити, що у 2021 році середньомісячне навантаження на одного суддю, пов'язане з ухваленням рішень, становило 148 одиниць, що є високим показником порівняно з минулим роком, коли цей показник складав 52 одиниці для 17 суддів (рисунк 2.1).

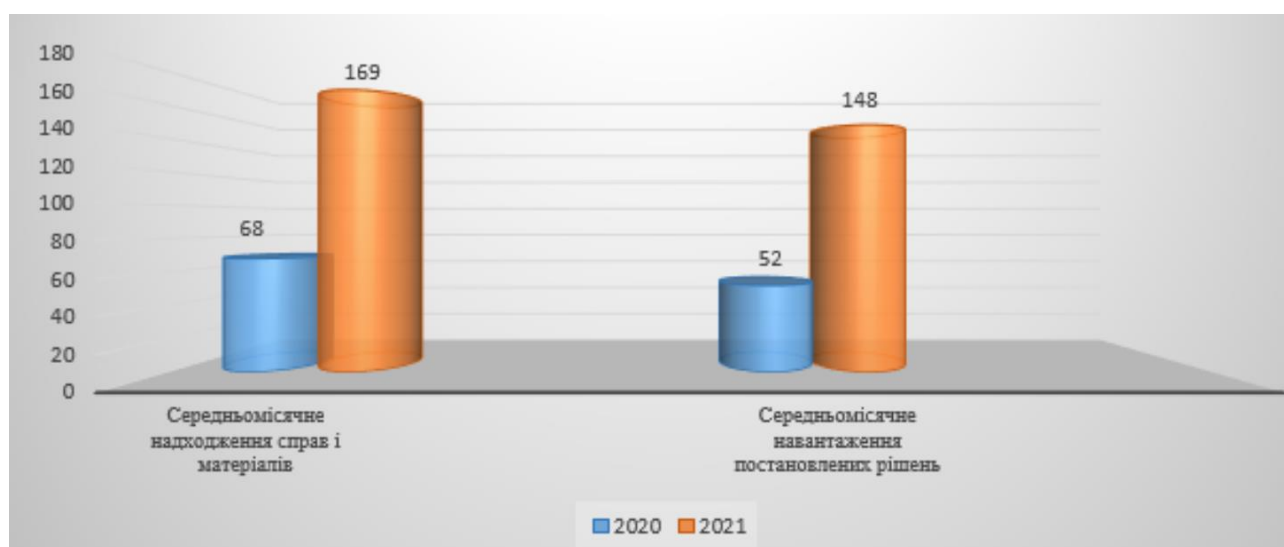


Рисунок 2.1 – Середньомісячне навантаження на одного суддю 2020-2021 роки.

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи причини відкладення розгляду кримінальних справ, можна прийти до висновку, що ці затримки виникають з об'єктивних причин, таких як неможливість доставки обвинуваченого, утримуваного під вартою, невід'їзд обвинуваченого, його захворювання, відсутність свідків чи потерпілих, а також відсутність адвоката та інших учасників судового процесу. Судді на відповідному рівні приділяють увагу організації розгляду справ і намагаються уникати затягувань, вживаючи всі необхідні заходи для дотримання строків розгляду.

Загальний висновок полягає в тому, що розгляд справ у Сумському окружному адміністративному суді відповідає вимогам законодавства.

2.3 Дослідження та оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу організації

Для успішної конкуренції в сучасних умовах необхідно вдосконалити систему управління професійно-особистісним розвитком персоналу на підприємстві. Це дозволить ефективно забезпечувати прогрес інноваційних процесів, надавати можливість для розробки та впровадження нових ініціатив. Отже, розвиток професійно-особистісним розвитком персоналу повинен стати пріоритетним напрямком стратегії розвитку підприємства [11].

Ефективність системи управління професійно-особистісним розвитком персоналу залежить від оптимальної організації цієї системи, яку пов'язують з чотирма можливими конкурентними позиціями підприємства на ринку: домінуючою, міцною, помітною і слабкою. Отже, перевірка ефективності полягає в оцінці результативності методів управління персоналом, тобто засобів впливу на колектив та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Оцінюється відповідність встановленим цілям в сфері управління професійно-особистісним розвитком персоналу та рівню досягнення цих цілей, результативність кадрової політики, методів управління, роботи кадрових служб, а також якості комплектування цих служб персоналом з відповідним рівнем кваліфікації та досвіду.

Ефективне управління професійно-особистісним розвитком персоналу сприяє принцип відповідності працівника займаній посаді, який на сьогоднішній день не завжди реалізується на більшості підприємств. Суть цього принципу полягає в наступному:

- Розроблення основних вимог до посади та складання паспорта посади, використовуючи професіограми, психограми та кваліфікаційні довідники.

- Оцінка наявності знань, умінь, навичок та особистісних якостей у працівника, який займає посаду, з використанням кваліметричних моделей.

- Порівняння вимог до професійної підготовки та якостей претендента на вакансію з реальними показниками.

Особливу важливість має оцінка роботи керівного складу підприємства, яка визначає стратегічний потенціал галузі, поточні та майбутні результати діяльності підприємства, майбутні витрати, рівень ризику при прийнятті рішень та рівень ризику від дій некомпетентних підлеглих [12].

Під час управління професійно-особистісним розвитком персоналу виникають дві ключові проблеми: оцінка ефективності роботи кадрової служби з управління професійно-особистісним розвитком персоналу та оцінка ефективності діяльності працівників підприємства в цілому. Розв'язання цих проблем включає в себе різноманітні методичні підходи та рекомендації. Однією з комплексних методик, яка забезпечує об'єктивний, всебічний та своєчасний аналіз роботи служби персоналу та вимірює ефективність діяльності працівників, є збалансована система показників (Balanced ScoreCard – BSC). На її основі визначено основні функції, для яких встановлені оцінюючі показники ефективності, які потім експертами оцінюються [13].

Процес оцінки ефективності управління персоналом кадровою службою на основі функцій BSC включає наступні етапи:

- 1) Розрахунок часткових показників ефективності для кожної визначеної функції BSC.

- 2) Здійснення експертної оцінки кожного з визначених показників.

- 3) Узагальнення експертної оцінки для всіх показників та всіх функцій, використовуючи метод середнього арифметичного.

- 4) Визначення значущості кожної складової узагальненого показника ефективності в управлінні персоналом за допомогою методу переваг.

- 5) Формування інтегрованого показника ефективності управління персоналом, який охоплює всі функції.

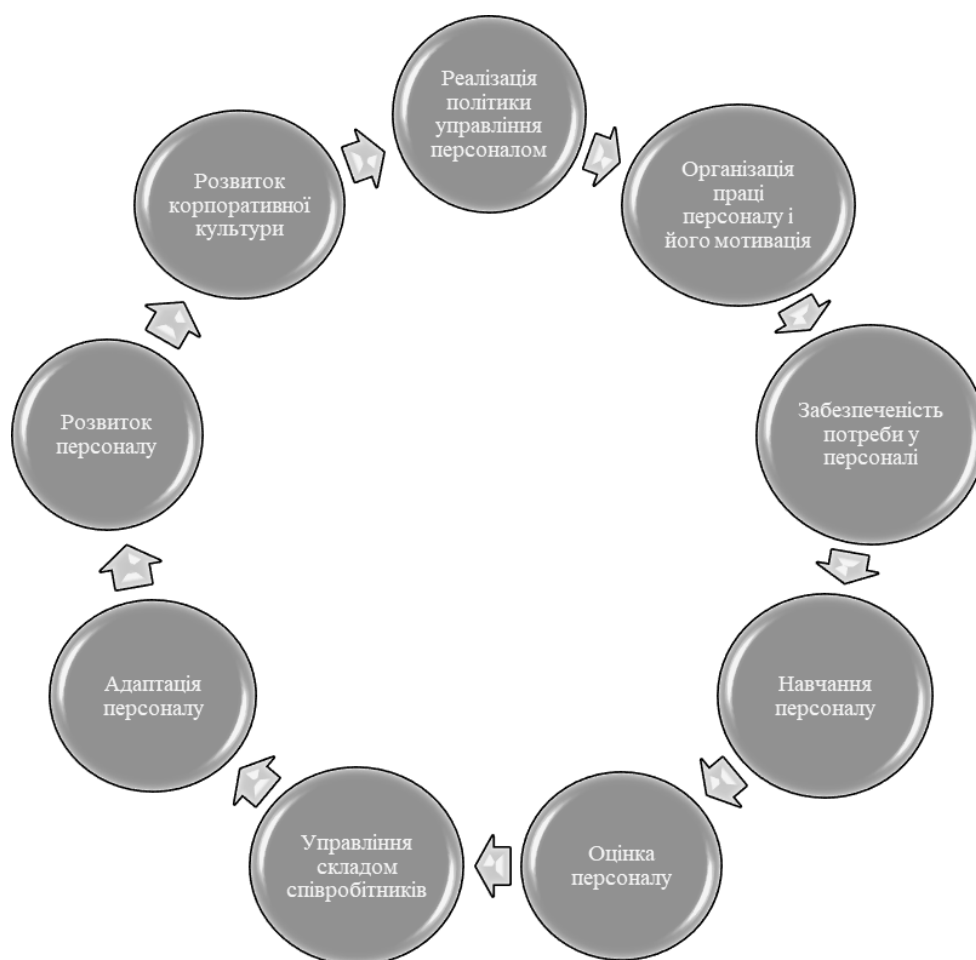


Рисунок 2.1 - Показники щодо ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу

Джерело: складено автором за [13].

На рисунку 2.1 наведені показники щодо ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу.

Мотивація працівників належить до низького рівня, політика управління професійно-особистісним розвитком персоналу виконується ефективно, потреб у персоналі відсутні, навчання здійснюється лише внутрішньо, самоосвіта є не обов'язковою для кожного працівника, жодних скарг на несправедливу оцінку не надходило, відсотковий склад персоналу не порушений. Адаптація проводиться на чотирьох етапах, корпоративна культура підтримується на високому рівні, а лінійні керівники активно сприяють розвитку персоналу.

Одним з пріоритетних завдань системи управління професійно-особистісним розвитком персоналу є формування організаційної культури, яка сприяє

об'єднанню працівників та забезпечує їхню готовність підтримувати стратегічні дії керівництва для досягнення цілей підприємства. Найважливіші аспекти системи управління професійно-особистісним розвитком персоналу на даному підприємстві формально закріплені в документах, таких як накази з основної діяльності, положення та інструкції [14].

З метою детальнішого аналізу управління професійно-особистісним розвитком персоналу на підприємстві, було проведено дослідження системи управління кадрами, в цілях забезпечення сприятливого іміджу, постійного пошуку можливостей вдосконалення діяльності, у тому числі використовуючи різні способи мотивації персоналу [14].

Головна мета системи управління професійно-особистісним розвитком персоналу - забезпечення ефективності в Сумському окружному адміністративному суді, підтримка гнучкості і динамізму її розвитку.

Головна мета виконується шляхом досягнення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу, його розвитку відповідно до корпоративних завдань, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Визначимо рівень задоволеності працівників трудовою діяльністю та її окремими соціальними аспектами, такими як взаємини в колективі, ставлення підприємства до відпочинку та побуту працівників, можливість підвищення кваліфікації. Для цього проведемо анкетування серед співробітників Сумського окружного адміністративного суду. В дослідженні брали участь 26 співробітників, серед яких 15 чоловіків і 11 жінок, представлених різними віковими категоріями. Отримана анкета є узагальненим результатом проведеного дослідження (таблиця 2.4).

У таблиці 2.4 наведені результати опитування працівників для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці працівників Сумського окружного адміністративного суду.

Таблиця 2.4 – Основні питання для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці працівників Сумського окружного адміністративного суду

Показник	Кількість опитаних, %
Чи задоволені Ви змістом Вашої праці?	
-задоволені	29
-задоволені частково	49
-не задоволені	22
Який з мотивів соціально-психологічного характеру для Вас найбільш важливий?	
-реалізація своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	39
-підвищення рівня кваліфікації	32
-значимість роботи, яку виконуєте	29
Який фактор, що здійснює вплив на рівень мотивації до праці, має для Вас найбільше значення?	
-взаємовідносини в колективі	49
-санітарно-гігієнічні умови	32
-стан технічного оснащення і постачання	18
Задоволеність в соціальних потребах працівників	18

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

В даному дослідженні вивчалися фактори, що впливають на рівень мотивації до праці.

Був проведений аналіз даних, відображених у функціональних блоках Сумського окружного адміністративного суду, та здійснена оцінка рівня задоволеності працівників різними аспектами соціально-виробничної ситуації (таблиці 2.5 – 2.9). Наприклад, в таблиці 2.5 наведено оцінки, що відображають задоволеність працівників їх трудовою діяльністю.

Таблиця 2.5 – Проектний блок трудової діяльності Сумського окружного адміністративного суду

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
реалізацією своїх індивідуальних особливостей і професійних навиків	41
підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації	28
виконувана робота	21

Задоволені частково	
взаємовідносинами в колективі	51
відношення підприємства до соціальних потреб працівників і санітарно- гігієнічним умовам праці	28
станом технічного оснащення і постачання	21

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Дані таблиці 2.6 характеризують задоволеність працівників умовами безпеки праці

Таблиця 2.6 – Блок безпеки трудової діяльності Сумського окружного адміністративного суду

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
санітарно-гігієнічними умовами праці	48
відношенням підприємства до соціальних потреб	11
реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	41
Задоволені частково	
взаємовідносинами в колективі	41
підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації	29
станом технічного оснащення	28

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

В таблиці 2.7 представлені висновки опитування з управління професійно-особистісним розвитком персоналу, які відображають рівень задоволеності працівників реалізацією їхніх індивідуальних особливостей, професіоналізмом і т.д.

Таблиця 2.7– Блок по управлінню персоналом трудової діяльності Сумського окружного адміністративного суду

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	39
підвищення рівня професіоналізму, кваліфікації	31

Частково задоволені	
взаємовідносинами в колективі	49
станом технічного оснащення і постачання	31
Не задоволені	
санітарно-гігієнічними умовами праці	54
відношення підприємства до соціальних потреб працівників	11
станом технічного оснащення	29

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Фінансовий блок представлений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Фінансовий блок по управлінню персоналом трудової діяльності

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	100
Частково задоволені	
взаємовідносинами в колективі	100
Не задоволені	
санітарно-гігієнічними умовами праці	50
станом технічного оснащення	50

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

У таблиці 2.9 наведені висновки щодо майнового блоку в управлінні трудовою діяльністю Сумського окружного адміністративного суду.

Таблиця 2.9 – Майновий блок по управлінню персоналом трудової діяльності Сумського окружного адміністративного суду

Питання	Кількість опитаних, %
Повністю задоволені	
підвищення рівня професіоналізму, кваліфікації	100
реалізацією своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	50
Частково задоволені	
санітарно-гігієнічними умовами праці	100
відношення підприємства до соціальних потреб працівників	30

Не задоволені	
станом технічного оснащення	30

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Аналізуючи результати дослідження за різними блоками, можна визначити, що найвищий рівень задоволення трудовою діяльністю спостерігається в майновому блоку, блоку безпеки і блоку управління професійно-особистісним розвитком персоналу. Усі блоки визначили аспекти, які повністю задовольняють їхні очікування, такі як реалізація індивідуальних особливостей та професійних навичок. Крім того, у всіх блоках спостерігається загальне незадоволення технічним оснащенням і постачанням.

За результатами анкетування працівників різних вікових груп можна зробити такі висновки:

1) У віці від 18 до 30 років загалом 50% працівників вважають свою трудову діяльність задовільною, 30% виражають часткове задоволення, а 20% не відчують задоволення.

2) Серед працівників у віці від 30 до 40 років 30% повністю задоволені своєю трудовою діяльністю, 50% виражають часткове задоволення, а 20% відчують незадоволення.

3) У групі працівників від 40 до 50 років 40% вважають свою трудову діяльність задовільною, 50% виражають часткове задоволення, і лише 10% відчують незадоволення.

4) Серед працівників у віці 50 років і старше загалом 30% повністю задоволені своєю трудовою діяльністю, 60% виражають часткове задоволення, і 10% повністю задоволені.

5) Незадоволеність трудовою діяльністю відображається у таких аспектах: стан технічного оснащення - 30%, взаємини в колективі - 30%.

Підбиваючи підсумок, можна стверджувати, що в цілому персонал Сумського окружного адміністративного суду задоволений своєю трудовою

діяльністю, хоча питання підвищення мотивації і співробітництва підприємства з персоналом залишаються актуальними і на сьогоднішній день.

Таким чином, система управління професійно-особистісним розвитком персоналу будується відповідно до стратегії Сумського окружного адміністративного суду і спрямована на організацію ефективного управління персоналом для реалізації завдань, що стоять перед підрозділами. У наявній кадровій політиці досліджуваного Сумського окружного адміністративного суду є певні недоліки, найбільш значущими з яких є незадоволеність трудовою діяльністю.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Напрями оптимізації системи професійно-особистісного розвитку персоналу

Вивчення теоретичних аспектів системного підходу до розвитку професійно-особистісного потенціалу персоналу підтверджує, що основними складовими цього підходу є: аналіз та стратегічне планування роботи з персоналом, підбір та найм нових працівників, система оцінки ефективності персоналу, організація процесу навчання та підвищення кваліфікації, проведення атестації та ротації кадрів, стимулювання працівників, облік трудових ресурсів, управління трудовими відносинами, соціальний розвиток та взаємодія зі спільнотою, а також створення оптимальних умов праці.

Запропоновано впровадження практик розвитку персоналу американської фірми Replacements, Ltd., в досліджуваній організації для оптимізації системи професійно-особистісного розвитку персоналу. Суть цих практик включає:

1. Постійне підвищення кваліфікації працівників.
2. Система стимулювання та мотивації.
3. Засвоєння працівниками суміжних знань, вмінь і навиків для забезпечення взаємозамінності персоналу.
4. Планування кар'єри працівників і інших категорій персоналу.
5. Увага до майбутніх потреб споживачів для ефективного задоволення перспективного попиту.
6. Взаємозамінність персоналу в пікові години для максимального задоволення потреб споживачів.

7. Стимулювання та мотивація максимальної відданості працівників фірми та реалізації її стратегій при наборі, підборі, підвищенні кваліфікації та просуванні по службі.

Додатково, рекомендується:

1. Вдосконалити стратегії взаємодії з клієнтами для покращення комунікації та побудови якісних відносин.

2. Сприяти ефективній співпраці в умовах надзвичайних ситуацій роботи фірми.

3. Продовжувати вивчати досвід інших компаній у керуванні персоналом для постійного удосконалення підходів.

4. Забезпечити максимальне інформаційно-комп'ютерне програмне забезпечення та створити необхідні бази даних для ефективної роботи персоналу.

5. Утримувати конкурентоспроможні ставки оплати праці, регулярно переглядати їх та впроваджувати стимулюючі програми.

6. Здійснювати систематичне визначення рейтингів продуктивності працівників для об'єктивної оцінки їх роботи та визначення перспектив.

Для досягнення максимальної ефективності у професійно-особистісному розвитку персоналу слід враховувати не лише окремі його аспекти, але й впроваджувати їх системно та взаємодійно. Такий підхід дозволить досягти високого рівня розвитку людського капіталу у Сумському окружному адміністративному суді.

Для збільшення можливостей професійно-особистісного розвитку персоналу в Сумському окружному адміністративному суді рекомендується активно сприяти пошуку знань та самостійній освіті серед працівників. Важливо формувати у них усвідомлення необхідності постійного самоосвітнього процесу та підтримувати їх бажання до навчання протягом усього життя. Керівництво повинно активно сприяти розвитку свого персоналу, забезпечуючи можливість для працівників без вищої освіти отримувати заочну освіту, при цьому залишаючись на роботі. Також важливо стимулювати працівників, які виявляють бажання розвиватися, надавати можливість участі в різноманітних короткострокових курсах підвищення

кваліфікації та отримання післядипломної освіти, включаючи другий вищий рівень.

Важливим та актуальним для досягнення поставлених завдань є налагодження тісної взаємодії між Сумським окружним адміністративним судом та різними навчальними закладами, такими як коледжі, інститути та університети. Це сприятиме ефективнішому поєднанню теоретичної та практичної підготовки молодих спеціалістів з відповідною кваліфікацією. Важливо зауважити, що Сумський окружний адміністративний суд надає перевагу готовим професіоналам, а не тим, кого потрібно додатково навчати. Однак, оскільки теоретична підготовка часто не відповідає практичним навичкам, важливо не обмежуватися лише молоддю у формуванні кадрового потенціалу. Досвід показує, що команда, що об'єднує представників різних вікових категорій, є більш ефективною.

Згідно з нашими спостереженнями, в процесі відбору та розстановки кадрів недостатньо приділяється уваги чисто психологічним аспектам, пов'язаним із залученням та організацією діяльності персоналу, а також створенням оптимальних робочих умов для них. Для вдосконалення цього процесу ми рекомендуємо звертатися до психологів частіше за порадою.

Необхідно сприяти розвитку творчості серед персоналу установи, активно залучати та розвивати талановитих працівників. Це може бути досягнуто через:

1. Пошук та залучення креативних працівників за допомогою різноманітних методів, включаючи традиційні (співпраця з навчальними закладами, використання HR-відділів підприємств, кадрових агентств) та нетрадиційні (наприклад, хедхантинг – приваблення найкращих спеціалістів від інших компаній).

2. Створення умов для розвитку корпоративної та інноваційної культури, сприяння ефективному розвитку персоналу.

3. Формування колективів, які об'єднують креативних фахівців.

4. Нагромадження та поширення творчого досвіду, розвиток індивідуального та колективного творчого потенціалу.

5. Активізація інноваційної діяльності, включаючи розроблення та впровадження інновацій.

Ці заходи сприятимуть значному розширенню інноваційних можливостей та підсиленню конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення розвитку персоналу важливо використовувати постійні навчальні заходи. Таким чином, керівнику Сумського окружного адміністративного суду слід організувати використання активних методів навчання, таких як тренінги, програмоване та комп'ютерне навчання, групові дискусії, використання casestudy, ділові і рольові ігри.

Ці методи навчання призначені для різних категорій персоналу, тому вибір конкретного способу навчання слід визначати відповідно до вимог до рівня компетентності персоналу в Сумському окружному адміністративному суді. Для лінійних менеджерів та керівників, рекомендується використовувати методи самонавчання, а також залучення до тренінгів та семінарів.

Для розвитку менеджерів і кваліфікованих фахівців Сумського окружного адміністративного суду можна використовувати різноманітні методи, такі як розвиток на основі зворотного зв'язку, тренінги та семінари, а також навчання на основі досвіду інших, виконання спеціальних завдань чи проектів.

Щодо професійно-особистісного розвитку робітників, ефективними можуть бути методи розвитку на робочому місці, на основі зворотного зв'язку, навчання на підставі досвіду інших, а також електронне навчання.

Важливо враховувати індивідуальні особливості кожного працівника при виборі методу, щоб забезпечити ефективність та максимальну віддачу від навчання. Однак, окрім вибору методу, необхідно враховувати й інші аспекти для досягнення успішного розвитку персоналу та отримання бажаних результатів від навчання. Таблиця 3.1 надає характеристику різних методів професійно-особистісного розвитку, щоб обрати найбільш відповідний для конкретної цілі та працівника.

Таблиця 3.1 - Позитивні та негативні сторони застосування методів, які можуть бути використані для професійно-особистісного розвитку персоналу

Метод розвитку	Позитивні сторони застосування методу	Негативні сторони застосування методу
----------------	---------------------------------------	---------------------------------------

1	2	3
Розвиток на робочому місці	Орієнтація на практику та прямий зв'язок із виробничими функціями; ефективне використання ресурсів для розвитку персоналу; отримання зворотного зв'язку від більш досвідчених колег; участь у проектах, спрямованих на розвиток особистих навичок.	Цей метод майже не має обмежень і недоліків, але для досягнення максимальної ефективності важливо комбінувати його з іншими методами індивідуального розвитку.
Виконання спеціальних завдань	Активна співпраця із іншими відділами; внутрішня мотивація працівників; розширення когнітивних рамок працівників; ефективний та економічний метод розвитку персоналу; здатність співробітника комбінувати участь у нових проектах із виконанням поточних обов'язків.	Брак досвіду у виконанні спеціальних завдань чи проектів; невпевненість працівника, який отримує навчання; недостатність знань і навичок, яка ускладнює прийняття правильного рішення.
Навчання на підставі аналізу досвіду інших	Навчання на позитивних прикладах від більш кваліфікованих колег; підвищення визнання та статусу в колективі; розвиток особистих навичок; просування в кар'єрі; освоєння конкретних ефективних практичних методів у визначеному бізнес-контексті.	Відсутність колег у оточенні, які могли б виступати моделями успіху для працівника; досвідчені працівники досягають успіху методами, які не можна використовувати для розвитку інших працівників.
Розвиток на основі зворотного зв'язку	Добре навчені і підготовлені кадри; поглиблення професійних знань та навичок; підвищення культурного рівня підприємства; значна допомога підтримка з боку персоналу; наявність досвідчених експертів; впевненість працівника, який здійснює розвиток здібностей у тому, що представник зворотного зв'язку орієнтується на його розвиток	Результати не можна відслідковувати зовні; відсутні критерії для оцінки успішності дій та їхніх результатів; немає відповідальності за зворотний зв'язок; співробітник не готовий приймати зворотний зв'язок; психологічна неготовність працівника.
Самонавчання	Поглиблення власних знань у конкретній сфері; освоєння нової інформації для активізації когнітивних здібностей; навчання для накопичення власного досвіду та засвоєної інформації; просування в кар'єрі; ефективний та економічний метод розвитку персоналу.	Відсутність доступу до необхідної літератури; обмежений час для ретельного вивчення потрібної інформації; ускладнена оцінка успішності навчання через відсутність зовнішнього зворотного зв'язку; недостатня інформаційна база; низька якість навчання.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
---	---	---

Участь у тренінгах та семінарах	Потреба у систематизації власних знань працівником; підвищення рівня мотивації серед персоналу; обмін особистим досвідом між працівниками; зміна стилю мислення та поглядів на різноманітні проблеми; отримання знань і навичок для практичного застосування в необхідній області.	Навчання не відповідає стратегічним завданням підприємства; великі витрати на розвиток персоналу; низька ефективність застосування здобутих знань з семінарів та тренінгів; неякісний освітній процес.
Електронне навчання	Необхідність здобуття нових знань через використання інтернет-технологій; висока доступність для перегляду різноманітних веб-сайтів; економія часу та фінансових ресурсів; широкий охоплення аудиторії; готовність працівника до саморозвитку на відстані за допомогою ефективних інформаційно-комунікаційних засобів.	Відсутність можливості для активного взаємодії між учасниками та лекторами, що призводить до меншої зацікавленості; необхідність наявності відповідної технічної інфраструктури, такої як швидкий інтернет та спеціальне програмне забезпечення; відчуття психологічної відстані між викладачем і слухачем.

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Визначення завдань розвитку та формулювання мети є ключовими аспектами ефективного професійно-особистісного росту працівників Сумського окружного адміністративного суду. Мета розвитку повинна враховувати недостатні навички, необхідні для виконання завдань та досягнення цілей, а також уміння, необхідні для кар'єрного росту. При цьому важливо уникати типових помилок при формулюванні мети, таких як вказання конкретного бізнес-сегменту або області розвитку, не пов'язаного з функціональними обов'язками, або встановлення нереалістичних цілей.

Додатково важливо враховувати, що ставлення працівника до навчання є однією з ключових умов професійно-особистісного розвитку персоналу Сумського окружного адміністративного суду (табл. 3.2).

Для підвищення ефективності розвитку персоналу в даній установі важливо враховувати психологічний стан працівників, оскільки він значно впливає на їхню здатність до навчання. Існують різноманітні психологічні аспекти, які можуть виникнути під час навчання, такі як фобії, страхи, комплекси, взаємодія низької самооцінки з самовпевненістю і пихою, пасивність, спрямованість на оцінку якості курсу замість оцінки отриманих знань, навичок та досвіду. Також може виникати порівняння та оцінювання суджень тощо [7].

Таблиця 3.2 - Чинники, що впливають на ставлення співробітника до навчання

Мотивуючі чинники	Демотивуючі чинники
Позитивне відношення керівника до навчання	Керівник дозволяє собі негативні висловлювання на адресу тренерів, навчального процесу
Вибір часу навчання здійснюється з урахуванням фактичної завантаженості	Час навчання співпадає з періодами значного навантаження підприємства
Вибір навчального курсу здійснюється з урахуванням реальної потреби	Вибір навчального курсу здійснюється з урахуванням сучасних тенденцій, однак без потреби в цьому співробітника
Запропонована інформація своєчасна	Запропонована інформація не затребувана
Організація тренінгу та особистість тренера залишають позитивне враження	Організація тренінгу та особистість тренера надають неприємне враження
Досягнутий результат, під час навчання, цінується керівництвом	Досягнутий результат, під час навчання, не цінується керівництвом [16]

Джерело: сформовано автором на основі [17]

У практиці сучасних підприємств для підвищення результативності професійно-особистісного розвитку персоналу розрізняють три типи здібностей залежно від ступеня їхнього розвитку: поверхневі, глибинні та здібності із середнім рівнем можливостей для розвитку.

Глибинні здібності включають особистісні характеристики працівника і їхній розвиток є складним і витратним процесом. Охорона праці в розвитку глибинних здібностей пов'язана з тим, що людина намагається зберегти свої цінності, мотиви та поведінку, які формуються вже з дитинства.

Поверхневі здібності, які легко розвиваються, охоплюють знання, вміння та навички.

Здібності із середнім рівнем можливостей розвитку можуть бути поліпшені не лише за бажанням індивіда, а й залежно від його інтелектуальних якостей. Визначення здібностей при розвитку персоналу сприяє формуванню вдосконаленої професійної діяльності працівника, піднімаючи її від рівня ефективності до найвищого.

Навіть при ускладнених умовах функціонування вітчизняні компанії повинні розробляти та впроваджувати власні стратегії формування та розвитку персоналу. Ці стратегії повинні відповідати меті компанії та наявним фінансовим ресурсам, які можна витратити на ці цілі.

На основі вищезазначеного пропонуємо впроваджувати практику ефективного управління персоналом, яка була успішно впроваджена в Replacements, Ltd. Також рекомендуємо застосовувати наступні етапи для підвищення ефективності системи розвитку персоналу в Сумському окружному адміністративному суді:

Етап 1. Впровадження методу "Shadowing", який передбачає те, що працівник працює під керівництвом досвідченого колеги протягом кількох робочих днів, набуваючи практичний досвід та обговорюючи робочі ситуації.

Етап 2. Проведення психологічного тестування або анкетування для визначення готовності працівника до майбутнього навчання, його морального настрою та психологічного стану.

Етап 3. Використання різноманітних методів розвитку персоналу, які враховують індивідуальні особливості працівника та відповідають меті підприємства.

Етап 4. Оцінка отриманих знань та навичок працівників після завершення навчання, з метою виявлення позитивних і негативних аспектів, а також для забезпечення позитивного настрою серед співробітників.

Впровадження цих рекомендацій в системі управління професійно-особистісним розвитком персоналу Сумського окружного адміністративного суду передбачає:

1. Підвищення зацікавленості працівників у процесі навчання, оскільки вони усвідомлюють вигоди від процесу формування та розвитку персоналу через отримання соціальної та економічної ефективності.

2. Зниження витрат на розвиток працівників завдяки урахуванню позитивних та негативних аспектів, психологічного та морального стану працівників.

3. Підвищення продуктивності праці та збільшення віддачі від працівників у вигляді підвищення результативності діяльності підприємства завдяки більш досвідченому та кваліфікованому персоналу.

3.2 Заходи з удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників

Під час аналізу системи професійно-особистісного розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві виявлено, що професійний розвиток персоналу виступає одним із ключових аспектів цієї системи. Він описується як процес впливу на працівників шляхом професійного навчання протягом їхньої кар'єри на підприємстві. Основні цілі цього процесу включають досягнення високої ефективності, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, сприяння кар'єрному росту працівників та виконання нових, більш складних завдань, враховуючи їхні здібності та потенціал.

Проблеми управління професійно-особистісним розвитком працівників у Сумському окружному адміністративному суді зазначені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Існуючі проблеми управління професійно-особистісним розвитком працівників Сумського окружного адміністративного суду

№п/п	В кадровій політиці
1	Відсутність системи наставництва
2	Не розроблена програма по навчанню тренінгам, самонавчанню
3	Низька мотивація
4	Обмежені фінансові ресурси
5	Соціальний пакет не відповідає запитам
6	Недосконала організаційна структура
7	Відсутність управлінських навиків
8	Носить формальний характер
9	Управління персоналом має розбіжності з кадровою стратегією на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Визначені недоліки в системі управління професійно-особистісним розвитком працівників Сумського окружного адміністративного суду впливають на ефективність його діяльності, відображаються у фінансових показниках і вимагають пошуку шляхів вирішення.

Система матеріального стимулювання працівників є важливим елементом удосконаленої системи управління персоналом, сприяючи значному підвищенню остаточних результатів трудової діяльності.

Ми вважаємо, що для досліджуваної організації ключовим аспектом професійно-особистісного розвитку є професійне навчання. Цей процес визначається як систематичне формування спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та умінь у працівників. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, якісному виконанню функціональних обов'язків та освоєнню нових видів діяльності для досягнення стратегічних цілей.

Для забезпечення належного рівня професійного навчання кадрів пропонується впровадження інноваційного методу модульного навчання на підприємстві. Основною перевагою модульного навчання порівняно з традиційним є можливість скорочення тривалості навчання вдвічі, при цьому зменшуючи витрати в 2-2,5 рази. Для досягнення цього рекомендується встановити взаємодію з регіональним центром модульного навчання, центром зайнятості та професійно-технічними навчальними закладами. Модульна технологія професійного навчання має такі переваги для працівників: можливість скорочення терміну навчання за високої якості, що стимулює мотивацію працівників до навчання; індивідуальна підготовка кадрів; фокус на кінцевому результаті навчання; врахування попередніх знань і трудових навичок слухачів; високий рівень адаптованості до потреб роботодавців.

Елементом професійного розвитку є кар'єра, що визначається як усі посади (кваліфікаційні рівні), які працівник займає протягом свого трудового шляху. З психологічної точки зору кар'єру можна розглядати як суб'єктивні усвідомлені судження працівника про його трудовий шлях і задоволення від праці. Таким чином, кар'єру можна розглядати і як мотиватор для професійного розвитку працівника. [15].

Отже, організації повинні розвивати кар'єру працівників через три основні напрямки:

- 1) Вертикальний напрямок: це просування до вищого рівня в ієрархії організації.

- 2) Горизонтальний напрямок: включає переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи та зміцнює

мотивацію трудової діяльності. Це може включати переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, розширення або ускладнення завдань на поточній посаді, зміну службової ролі без жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівництво різними програмами).

3) Проникнення: це рух, що не офіційно закріплюється в структурі управління та штатному розкладі. Цей рух передбачає набуття авторитету, поваги серед колег, визнання як фахівця й особистості.

Політика управління кар'єрою персоналу в Сумському окружному адміністративному суді повинна спрямовуватися на задоволення якісних і кількісних потреб працівників у визначений термін та в конкретному місці. Ефективним інструментом для реалізації цієї політики є планування кар'єри. Для цього слід розробити офіційну програму та моделі кар'єрного росту, які визначатимуть перспективи зростання кожного працівника за певних умов та допомагатимуть їм розкрити свої здібності.

Керівництву Сумського окружного адміністративного суду рекомендується використовувати досвід зарубіжної практики, зокрема, щодо цілеспрямованого впливу на статусні мотиви через планування кар'єри, яке демонструють японські фірми. Японський економіст М. Аокі зауважує, що основою японської системи стимулів є ієрархія рангів, де працівники конкурують за продвиження по службі на основі своїх досягнень та набутих знань. Централізоване управління ієрархією рангів у японських фірмах, за словами М. Аокі, доповнюється децентралізованим передаванням інформації та забезпечує цілісність організації.

На жаль, в Україні дослідження потреб, інтересів та мотивацій співробітників проводяться рідко і поверхнево. У таких умовах діюча система матеріальної та нематеріальної мотивації Сумського окружного адміністративного суду стикається із низькою ефективністю. Отже, впровадження мотиваційного моніторингу стає актуальним завданням. Мотиваційний моніторинг передбачає систематичне спостереження та контроль за рівнем мотивації трудової діяльності та професійного розвитку працівників з метою оперативної діагностики та оцінки, спрямованих на підвищення ефективності роботи.

Для ефективного управління професійним розвитком працівників підприємства рекомендується впроваджувати практику мотиваційного моніторингу. Суть його полягає в періодичних опитуваннях персоналу з метою визначення ієрархії їхніх мотивів. Відповідальність за цю функцію покладається на менеджера по персоналу. Працівники в результатах опитувань ранжують важливість різних видів винагород, таких як:

1. Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.
2. Почуття належності до справ підприємства.
3. Співчутливе ставлення з боку керівників (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти).
4. Стабільність зайнятості.
5. Високий рівень оплати праці.
6. Цікава робота.
7. Просування по службі.
8. Особисті контакти з керівниками.
9. Сприятливі умови праці.
10. Дисципліна праці.

Зміни в ієрархії мотивів можуть відбутися через підвищення рівня життя та професійно-кваліфікаційного рівня працівників, а також їхню орієнтацію на потреби вищого рівня. Опитування рекомендується проводити щорічно.

Після систематизації та аналізу отриманих результатів вони передаються керівникам підрозділів. Кожен керівник свого підрозділу повинен зробити висновки та ідентифікувати основні причини зміни стану мотивації професійного розвитку, враховуючи вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. На основі цього аналізу керівники повинні обґрунтувати подальші дії для забезпечення оптимальних та найбільш прийнятних для працівників умов винагороди.

Питання та пропозиції, що виникають, мають бути обговорені та узгоджені з керівними органами, такими як голова правління та лінійні керівники, на щорічній нараді керівників. Мотиваційний моніторинг спрямований на визначення найдієвіших важелів і стимулів для впливу на поведінку конкретних працівників з

метою досягнення їх власних цілей та цілей Сумського окружного адміністративного суду.

Розробка та ухвалення управлінських рішень з питань професійно-особистісного розвитку працівників можливі при наявності достовірної та повної інформації, а також при її адаптації до цілей Сумського окружного адміністративного суду. Ці рішення мають включати застосування стимулюючих впливів, які враховують інтереси як керівництва, так і працівників, зокрема враховуючи мотиваційні аспекти професійного розвитку та ефективного управління.

Серед таких стимулів, що сприяють управлінню розвитком працівників, особливо важливими є матеріальне та моральне стимулювання, яке включає заробітну плату, премії, пільги, визнання досягнень. Також важливими елементами є підвищення кваліфікації та професійної майстерності для отримання нових спеціальностей та навичок, а також взаємодія в комунікаційних структурах, що визначають престиж та авторитет працівників, участь у неформальних організаціях тощо.

Прийняття управлінських рішень повинно бути орієнтованим на інтереси конкретних працівників Сумського окружного адміністративного суду і повинно враховувати зовнішню мотивацію, яка може підсилювати або послаблювати вплив на результати діяльності.

Оскільки психологічні властивості кожного працівника різняться, їхня сприйнятливість до мотиваційних впливів також є різною. Це вимагає оцінки цих властивостей як корисного ефекту при прийнятті управлінських рішень. Тобто необхідно визначити, який час потрібен для досягнення поставленої мети в залежності від індивідуальних особливостей кожного працівника.

Отже, розвиток професійно-особистісний розвиток працівників Сумського окружного адміністративного суду визнається ключовим елементом збільшення кадрового потенціалу та досягнення успіху в діяльності. Перевага вкладення ресурсів у розвиток персоналу впливає з потреби підвищення результативності

кожного працівника для подальшого успішного функціонування Сумського окружного адміністративного суду.

Запропоновані шляхи оптимізації системи стимулювання професійно-особистісного росту кадрового потенціалу, такі як використання інноваційної методики модульного професійного навчання, спрямовані на зменшення тривалості та витрат на навчання працівників. Застосування мотиваційного моніторингу допоможе у більш ефективному визначенні факторів та стимулів, які впливають на поведінку конкретних працівників, спрямованих на досягнення їхніх особистих цілей, що відображають цілі Сумського окружного адміністративного суду в цілому. Всі ці заходи сприятимуть неперервному розвитку персоналу.

3.3 Розробка стратегії професійного розвитку персоналу на підприємстві

При визначенні пріоритетів стратегії управління розвитком персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності, необхідно враховувати ті компоненти конкурентоспроможності, які можуть допомогти організації отримати стійкі переваги над конкурентами. Для того щоб забезпечити конкурентоспроможність персоналу, важливо постійно стимулювати його розвиток та активно сприяти цьому процесу.

Управління конкурентоспроможністю персоналу в організації передбачає наступні етапи:

1. Оцінка існуючого трудового потенціалу.
2. Визначення потреб організації у персоналі відповідно до обраних цілей, завдань і стратегії управління на середньостроковий та довгостроковий періоди.
3. Порівняння фактичного трудового потенціалу організації із її потребами у персоналі.
4. Економічна підтримка освіти та науки.
5. Всебічне сприяння підвищенню кваліфікації кадрів і впровадження системи безперервного навчання.

6. Вдосконалення мотиваційних систем, які стимулюють ефективну працю та прагнення персоналу до безперервного навчання та розробки інновацій.

На основі проведеного оцінювання служба управління персоналом організації визначає:

- кількість працівників, які відповідають обраній стратегії управління і не вимагають перенавчання чи підвищення рівня кваліфікації на даний момент.
- кількість персоналу, який повинен пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку зі зміною стратегії управління організації.
- кількість працівників, яких доведеться найняти та підготувати або звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії управління.

Вкладання інвестицій у людський капітал, заохочення розвитку творчих здібностей персоналу та адекватна оцінка праці є високопріоритетними завданнями. Важливо наголошувати на тому, що повинен відбуватися належний розвиток науково-технічного та інноваційного секторів підприємства. Це, в свою чергу, передбачає не лише впровадження державних та регіональних науково-технічних програм та залучення інвестицій, але також врахування необхідності капіталовкладень у підготовку та перепідготовку кадрів. Крім того, важливим є адекватне винагородження та заохочення для лідерів і висококваліфікованого персоналу, що проявляють творчий підхід. Ці інвестиції будуть ефективними тільки при наявності чіткої стратегії соціально-економічного розвитку.

Система розвитку якості та конкурентоспроможності персоналу досліджуваної установи потребує суттєвого вдосконалення. Під час аналізу існуючих підходів до розвитку якості та конкурентоспроможності персоналу Сумського окружного адміністративного суду стає очевидним, що ці підходи мають в основному формальний характер. Таким чином, перший крок у вдосконаленні системи розвитку персоналу в цій організації повинен включати об'єктивні та обґрунтовані заходи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Додатково, при визначенні працівників для навчання необхідно враховувати їх здібності до навчання. Наприклад, якщо працівник із низьким рівнем здібностей направляється на перепідготовку, це може вплинути на ефективність навчання. Витрати на такий тренінг можуть бути неефективними і неоправданими.

Позитивним аспектом в Сумському окружному адміністративному суді є процес адаптації та підготовки працівників, де новачкам завжди надають інформацію про їхні обов'язки, права та знайомлять із діяльністю організації в цілому.

Країни з ринковою економікою акцентують увагу на розвитку освітнього компоненту людського капіталу. Роботодавці виявляють зацікавленість у підготовці висококваліфікованих та освічених спеціалістів. Вони сприяють фінансуванню навчальних закладів, надаючи стипендії найталановитішим студентам та забезпечуючи навчання безпосередньо на робочих місцях. За моєю думкою, в досліджуваній організації було б корисно спробувати впровадити подібний підхід, забезпечуючи себе висококваліфікованим персоналом у майбутньому.

Необхідність оновлення персоналу молодими кадрами є очевидною, оскільки працівники, що нещодавно закінчили або ще закінчують вищі навчальні заклади, мають вищий рівень освіти, є краще ознайомлені з новими технологіями і можуть принести багато ідей, пропозицій та інновацій у компанію. Однак для того, щоб компанія була привабливою для молодих працівників, керівництво повинно вжити ряд заходів:

1. Забезпечити гідну заробітну плату.
2. Працювати над підняттям престижу компанії, що можна досягти поліпшенням якості наданих послуг, розширенням асортименту, розширенням ринків збуту та рекламою.
3. Забезпечити можливості професійного зростання.
4. Покращити рівень соціального забезпечення та стабільності.

Хоча ці заходи можуть вимагати додаткових витрат, вони є обов'язковими, оскільки тільки завдяки висококваліфікованому персоналу організація може досягти успіху.

Запровадження процесу планування і розвитку професійного зростання в Сумському окружному адміністративному суді для працівників вказує на наступне:

1. Потенційно вищий рівень задоволеності роботою в організації, що відкриває можливості для професійного росту та підвищення рівня життя.

2. Більш ясне уявлення про особисті професійні перспективи та можливості діяльності.

3. Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Така система заходів принесе організації наступні переваги:

1. Мотивованих і лояльних співробітників, які відчують зв'язок своєї професійної діяльності з організацією, підвищуючи продуктивність та знижуючи текучість кадрів.

2. Можливість планування професійного розвитку працівників і всієї компанії, враховуючи особисті інтереси кожного працівника.

3. Планування професійного розвитку окремих працівників як важливе джерело визначення потреб у професійному навчанні.

4. Групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих співробітників для просування на ключові посади.

Ураховуючи вищезазначене, можна логічно припустити, що керівництво повинно активно підтримувати розвиток своїх працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності компанії.

Необхідність підвищення мотивації працівників в компанії, як фактора підвищення конкурентоспроможності трудового колективу, обумовлена високими вимогами ринкової економіки до кваліфікації, професійної майстерності, та відповідальності працівників. З іншого боку, суспільство переосмислює трудові цінності, і це, в певній мірі, гальмує процес ринкових перетворень. Спостерігаємо прямий зв'язок між конкурентоспроможністю персоналу та їхньою мотивацією: з одного боку, чим вища конкурентоспроможність робочої сили, тим потрібно

сильніше її стимулювати. З іншого боку, чим вищий рівень стимуляції працівників, тим більш конкурентоспроможними вони стають.

Мета мотивації професійного розвитку полягає в сприянні формуванню та реалізації мотивацій для професійного зростання персоналу. Ефективний професійний розвиток спричинений інтересом працівників, а також необхідною організаційною та інвестиційною підтримкою підприємства. Внутрішня мотивація на рівні працівника та зовнішня мотивація на рівні підприємства є важливими елементами цього процесу. Взаємозв'язок між різними складовими цього механізму ілюструється концептуальною схемою на рисунку 3.1.

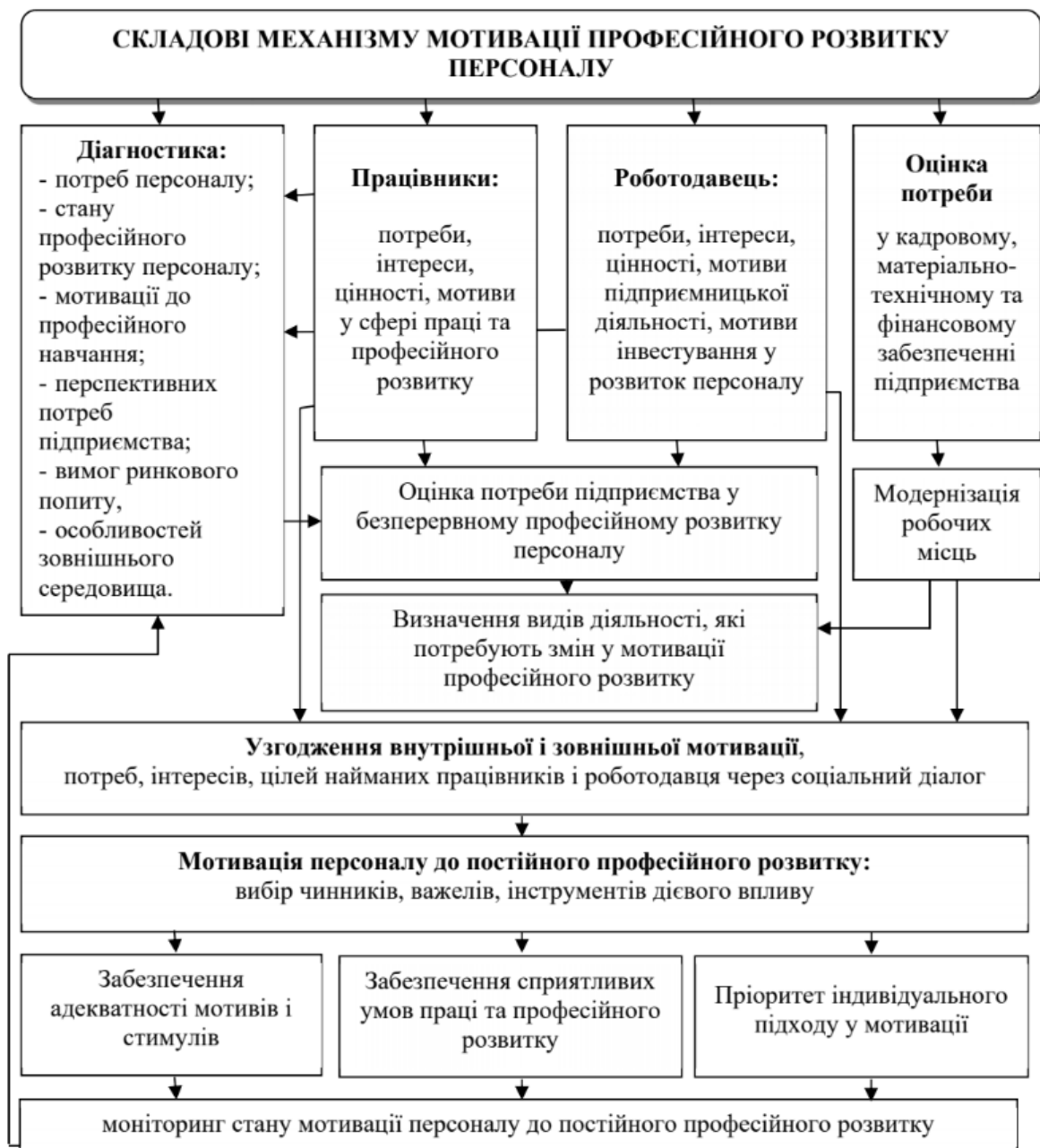


Рисунок 3.1 - Зв'язок функціональних складових у механізмі мотивації професійного розвитку персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором.

Ефективність механізму мотивації професійного розвитку персоналу залежить від численних умов, включаючи: 1) своєчасну діагностику потреб персоналу та підприємства, забезпечення взаємопогодженості можливостей їх задоволення через соціальний діалог; 2) відповідність потреб, мотивів, стимулів та умов праці, забезпечення справедливих заохочень (чесної винагороди за працю, визнання професійної майстерності) та покарань; 3) застосування переважно індивідуального підходу в мотивації; 4) адаптації механізму до вимог ринкового попиту та зовнішнього середовища.

Важливо відзначити, що досягнення цілей у мотивації професійного розвитку персоналу буде можливе, якщо механізм буде спрямованим і зорієнтованим на конкретних працівників. Іншими словами, система мотивації професійного розвитку підприємства повинна враховувати особливості працівників, такі як освіта, вік, індивідуальні нахили, потреби, наявні знання та корисні для підприємства компетентності, а також силу їхньої мотивації. Важливо враховувати їхню цінність для підприємства, перспективи залучення до кадрового резерву, можливості подальшого професійного зростання та кар'єрного розвитку.

Заохочуючи трудову дисципліну, підприємливість персоналу, сприяючи підвищенню кваліфікації та рівня освіти, враховуючи ставлення до праці та моральні якості працівників, керівництво ефективно підвищує конкурентоспроможність свого персоналу.

Отже, оптимізація ефективних механізмів мотивації відіграє ключову роль у зміцненні стимулів для праці персоналу підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності. Впровадження цих механізмів повинно спрямовуватися на формування очікуваної поведінки як всього персоналу, так і окремих працівників.

У системі управління персоналом також можна виділити основні процеси управління персоналом рис. 3.2.

На нашу думку, варто впровадити цю систему управління якістю, для чого потрібно реалізувати ряд заходів. По-перше, вище керівництво повинно визначити цілі організації, враховуючи функції та рівні в організації. По-друге, слід встановити відповідальність та повноваження для кожного працівника, ретельно інформуючи про це всіх співробітників через написання посадових інструкцій. По-третє, провести атестацію, щоб з'ясувати, чи здатні працівники виконувати поставлені перед ними цілі. Рішення, прийняте після атестації, повинно стимулювати всіх працівників підвищувати рівень кваліфікації. По-четверте, підготовка та підвищення кваліфікації працівників повинні бути постійними, з урахуванням цілей організації.

Формування вищим керівництвом цілей організації		
Встановлення вимог до посад		
Аналіз можливості досягнення мети працюючим персоналом		
Проведення необхідного навчання		
Досягнення цілей організації		Задоволеність вищого керівництва
Мотивація персоналу		Задоволеність персоналу
Формування вищим керівництвом нових цілей організації		

Рисунок 3.2 - Основні процеси управління персоналом Сумського окружного адміністративного суду

Джерело: розробка автора

Впровадження всіх цих заходів має на меті досягнення цілей організації. Ці заходи є ефективним інструментом підвищення мотиваційного потенціалу організації, проте необхідно також враховувати глибокі мотиваційні потреби персоналу з метою створення системи стимулювання, яка враховує ці потреби та спрямована на їхнє задоволення. Таким чином, процес "мотивації персоналу" може

бути успішно впроваджений шляхом виявлення мотиваційних потреб працівників та вимірювання задоволення цих потреб.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Самим повним і системним є визначення професійно-особистісного розвитку персоналу як комплексу заходів, що включає в себе особистісний, соціальний та професійний розвиток працівників, що працюють у відповідній організації. Цей розвиток відбувається через їхнє навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, а також за допомогою планування та управління кар'єрою персоналу в організації. Іншими словами, це процес готування співробітника до виконання нових виробничих обов'язків, зайняття нових посад, а також вирішення нових завдань. Розвиток персоналу є системою навчання, організаційного росту та професійного зростання, спрямованою на вирішення поточних і стратегічних завдань організації за допомогою забезпечення більш індивідуалізованої та організаційної ефективності.

Мета управління професійно-особистісним розвитком персоналу полягає в цілеспрямованому забезпеченні якісних та кількісних змін, які сприяють підвищенню ринкової цінності кадрового потенціалу організації та підвищенню ефективності працівників у трудовій діяльності. Управління розвитком персоналу розглядається як процес розроблення та впровадження заходів для досягнення показників професійної компетенції працівників, відповідно до стратегії розвитку організації.

Основними інструментами для підвищення ефективності професійно-особистісного розвитку персоналу є управління службовими кар'єрами, система навчання і підвищення кваліфікації працівників, управління їх рухом (переміщеннями) в організації та структуризація праці.

Системний підхід до розвитку персоналу включає в себе комплекс заходів, які сприяють успішному протіканню цього процесу та формуванню результативного розвитку всього персоналу підприємства. Пропонуються конкретні заходи для поліпшення управління професійно-особистісним розвитком персоналу:

1. Сприяти всебічному професійно-особистісному розвитку персоналу, стимулюючи працівників до самостійного навчання та пошуку знань. Формувати усвідомлення необхідності навчання протягом усього життя та заохочувати бажання до саморозвитку.

2. Активно сприяти розвитку креативності серед персоналу, залучаючи та підтримуючи творчих працівників.

Щоб забезпечити розвиток персоналу, важливо впроваджувати постійне навчання. Таким чином, керівнику рекомендується організовувати застосування активних методів навчання, таких як тренінги, програмоване та комп'ютерне навчання, групові дискусії, використання кейсів та ділових і рольових ігор. При виборі методу слід враховувати індивідуальні особливості кожного навчаючогося працівника, щоб досягти максимальної ефективності навчання. Також важливо враховувати ставлення працівника до процесу навчання.

Додатково можна використовувати досвід ефективного управління персоналом компанії Replacements, Ltd, дотримуючись рекомендацій для підвищення ефективності системи розвитку персоналу. Це включає в себе застосування методу Shadowing, проведення психологічного тестування або анкетування, використання різних методів розвитку персоналу, які враховують індивідуальні особливості працівника та вимоги підприємства, а також оцінку отриманих знань та навичок.

Для поліпшення системи стимулювання професійного розвитку кадрового потенціалу пропонується: 1. Використовувати новаторську методику модульного професійного навчання, що дозволить скоротити терміни і вартість навчання працівників. 2. Здійснювати кар'єрне планування на основі ієрархії рангів для вдосконалення цього процесу. 3. Застосовувати мотиваційний моніторинг для ефективного визначення різних важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їхніх особистих цілей та цілей організації, сприяючи при цьому безперервному розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитренко М. Й. Конструктивні та деструктивні смисли сучасної корпоративної культури: переоцінка цінностей. Гілея. Наук. вісн. 2018. № 10 (89). С. 282-287.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. - 502 с.
3. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. Бізнес інформ. 2017. № 9. С. 117–181.
4. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч.посібник. К.: Академвидав, 2022. – 296 с.
5. Ліфінцев Д. Вплив організаційної культури на мотивацію персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 2. С.154-158.
6. Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. Науково-інформаційний вісник «Економіка». №3. 2017. С. 106-114.
7. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11104/1/39.pdf> (дата звернення 08.03.2023)
8. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во „Знання”, КОО, 2021. – 254 с.
9. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк, 2016. С. 3–11.
10. Kossen S. The Human Side of Organization / S. Kossen; Harper Collins College Publishers. New York, 2014.
11. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. 2018. Т. 28, № 9. С. 57–60.

12. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33 (дата звернення: 25.10.2023).
13. Морозов О. Ф. Стратегії розвитку персоналу як елемент ефективного функціонування підприємства. Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». 2016. № 1. С. 9. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72852/68366> (дата звернення: 25.10.2023).
14. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
15. Беляєва С.В. Конкурентоспроможність фірми та вплив на неї операційної стратегії. Київський науковий вісник. №6. 2017. С. 110-114.
16. Шевченко В.М. Теоретичні засади управління професійно-особистісним розвитком персоналу організації. Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти», 22-23 березня 2023 р. Дубляни. 2023 – С. 211-212
17. Шевченко В.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку" 27-28 квітня 2023 року. м. Херсон – м. Хмельницький. 2023 – С. 316-318.
18. Wang, G. and Spitzer, D. (2005), «Human resource development» // *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7 No. 1, pp. 5-15.
19. Taylor, P. J., D. F. Russ-Eft, and D. W. L. Chan. 2005. A meta-analytic review of behavior modeling training // *Journal of Applied Psychology* 90:692-709.
20. Russ-Eft, D., and Preskill, H. (2005), «In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development,» *Advances in Developing Human Resources*, 7, 71–85

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Самооцінювання кваліфікаційної роботи

Назва: «Адміністративне управління професійно-особистісним розвитком персоналу організації»

Автор: Шевченко Валентина Михайлівна

Спеціальність: 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Критерій	Рівень			Коментар
Огляд літератури побудовано навколо основної проблеми, використано найактуальніші сучасні дослідження за темою, чітко відображено зв'язок між завданнями, поставленими в роботі, та попередніми дослідженнями				
Надана конкретна та точна інформація про методи та дані (кількість, температура, тривалість, послідовність, умови, розташування, розміри тощо), методи пов'язані з іншими дослідженнями.				
Наведено конкретні результати з поясненнями та аналізом, порівняння з результатами інших досліджень, показано чіткий зв'язок проблеми з отриманими результатами,				
Надано пропозиції щодо удосконалення, що підкріплено відповідними обґрунтуваннями (прогноз, модель тощо)				
Висновки містять зв'язок з найважливішими аспектами попередніх розділів, підсумок ключових результатів, продемонстровано зв'язок між цією роботою та наявними дослідженнями зосереджена увага на суттєвих результатах, зазначено їх можливе застосування; подано обмеження, на які слід спрямувати майбутні дослідження.				
Перелік посилань є повним та достатнім для вирішення завдань дослідження				
Робота оформлена повністю відповідно до вимог				
Робота не містить друкарських та граматичних помилок				

Підтверджую, що робота виконана мною самостійно, не містить академічного плагіату. Зокрема, у моїй роботі немає запозичення текстів, ідей чи розробок, результатів досліджень інших авторів без посилань на них, у тому числі буквального перекладу з іноземних мов чи перефразування, що видаються за свій текст, вирваних із контексту тверджень, цитат без лапок, фабрикації (вигаданих) даних чи фальсифікації (вигаданих і модифікованих на догоду бажаному висновку) результатів досліджень.

17.12.23

ДОДАТОК В

Декларація академічної доброчесності

Я, Шевченко Валентина Михайлівна, студент/ка групи ЗАДМ 2201м Сумського національного аграрного університету зобов'язуюсь дотримуватися принципів академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи. Я поінформований(а), що у разі порушення мною академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи повинен/нна буду нести академічну та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин, в тому числі, кваліфікаційна робота може бути анульована з наступним відрахуванням із університету.

Також усвідомлюю, що до мене у майбутньому може бути застосована процедура позбавлення ступеня вищої освіти та відповідної кваліфікації, якщо свідомо вчинене порушення академічної доброчесності не буде виявлено під час перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень відповідно до встановленої в університеті процедури з використанням ліцензованих програмних продуктів.

17.12.23

Шевченко В.М.