

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ
(НА ПРИКЛАДІ КАЛЬЧІВСЬКИЙ ЗДО ЯСЛА-САДОЧОК «КАЗКА»)**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня магістр
спеціальність 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент.
Управління закладом освіти»
Маркової Ганни Іванівни
Керівник: к.пед.н., доц. Яковенко О. І.
Рецензент: завідувач кафедри
дошкільної та початкової освіти
Іванова Д. Г.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)
 протокол № 8 від «12» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.

(підпис)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«26» грудня 2024 р.

Оцінка 100 91 відмінно

(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Яковенко С. Т.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	7
1.1.Зміст поняття «кадровий потенціал» закладів освіти та основні чинники його формування.....	7
1.2.Методологічні засади формування кадрового потенціалу закладів освіти.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти.....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАЛЧЕВСЬКОГО ЗДО ЯСЛА-САДОК «КАЗКА».....	28
2.1.Організаційно-економічна характеристика Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка».....	28
2.2.Дослідження процесу формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка».....	32
2.3.Оцінка ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти..	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАЛЧЕВСЬКОГО ЗДО ЯСЛА-САДОК «КАЗКА».....	45
3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності формування кадрового потенціалу закладів освіти.....	45
3.2. Діагностика ефективності формування кадрового потенціалу закладів освіти.....	48
3.3. Розробка програми підвищення ефективності формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка».....	55
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Формування кадрового потенціалу в закладі освіти є ключовим елементом успішної роботи будь-якої освітньої установи. Висококваліфіковані та мотивовані педагоги створюють сприятливе середовище для навчання, сприяють розвитку учнів і забезпечують високу якість освітнього процесу. Кадровий потенціал, що складається з висококваліфікованих викладачів, безпосередньо впливає на якість навчального процесу. Викладачі з високим рівнем знань і навичок можуть ефективніше навчати учнів, впроваджувати інноваційні методики та підтримувати інтерес до навчання. Педагоги, які постійно навчаються і підвищують свою кваліфікацію, здатні впроваджувати нові підходи та адаптуватися до змін у сучасній освіті. Важливою частиною формування кадрового потенціалу є система мотивації, яка включає як матеріальні стимули (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст). Організація ефективної роботи з кадровим потенціалом також включає такі аспекти, як планування професійного розвитку, оцінка ефективності педагогів, наставництва коучинг, формування стабільної команди, залучення нових фахівців тощо.

Таким чином, формування і ефективне управління кадровим потенціалом в освітньому закладі відіграють вирішальну роль у забезпеченні високої якості освіти, стабільності та розвитку установи, а також у підтримці мотивації та професійного зростання педагогів.

Метою дослідження визначено з'ясування теоретичних і методичних аспектів формування кадрового потенціалу закладів освіти та на підставі діагностики формування кадрового потенціалу ЗДО ясла-садок «Казка» визначення напрямів підвищення його ефективності.

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі були сформовані та послідовно вирішені у трьох розділах роботи низка **завдань**:

- дослідити теоретичні засади формування кадрового потенціалу закладів освіти;

- здійснити діагностику формування кадрового потенціалу; - визначити напрями підвищення ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти;

- розробити програму підвищення ефективності формування кадрового потенціалу у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка».

Об`єктом дослідження є кадровий потенціал закладу освіти, **предметом** дослідження є теоретико-методичні засади формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка».

Методи дослідження: під час вивчення теоретичних засад формування кадрового потенціалу закладу освіти були використані такі методи теоретичного дослідження, як опис, узагальнення, класифікація. Для наведення організаційно-економічної характеристики Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» та здійснення оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти застосовувались методи: коефіцієнтний аналіз, графічний метод, групування, узагальнення, анкетування. Для визначення напрямів підвищення ефективності формування кадрового потенціалу у закладі освіти були використані методи опису, узагальнення, класифікації.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності формування кадрового потенціалу ЗДО ясла-садок «Казка».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

- IX Всеукраїнській науково–практичній конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (16 травня 2024 року, м. Ізмаїл) із доповіддю на тему «Збереження кадрового

потенціалу як передумова забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти»

- VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» (15 квітня 2024 р.) із доповіддю на тему «Формування кадрового потенціалу як передумова забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти».

- X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів та аспірантів XXI ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук» із доповіддю на тему «Методичні підходи до оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти».

За результатами дослідження була опублікована стаття у фаховому журналі у співавторстві із науковим керівником: Яковенко О.І., Маркова Г. Теоретико-методичні засади оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-25).

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 50 найменувань, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 73 сторінках друкованого тексту, який включає 12 рисунків і 14 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1.Зміст поняття «кадровий потенціал» закладів освіти та основні чинники його формування

Функціонування та розвиток будь-якого сучасного закладу освіти залежить від того наскільки повно сформованим є його кадровий потенціал, а також наскільки ефективно організована робота з ним.

Кадровий потенціал закладу освіти є багатовимірним поняттям, тому на сьогоднішній день у науковій та науково-практичній літературі відсутній єдиний підхід до його визначення. Зокрема, на думку О.В. Панченко та О. П. Панченко, кадровий потенціал – це форма вираження в процесі здійснення трудової діяльності трудового потенціалу [29].

О.П.Попова, О. А. Скубій, Ю. Л. Стефківська вважають кадровий потенціал загальним рівнем забезпечення закладу трудовими ресурсами, а також можливості їх використання з метою розвитку закладу [36, с.137].

Автори О. В. Лозова та М. М. Сосян зміст терміну «кадровий потенціал» визначають, виходячи із змісту поняття «потенціал», виокремлюючи в ньому три підходи: ресурсний, цільовий та функціональний. Відповідно до першого підходу (ресурсного), зміст поняття «кадровий потенціал» включає наявні та потенційні трудові ресурси; за другим підходом (цільовим), «кадровий потенціал» визначається здатністю трудових ресурсів сприяти досягненню цілей закладу; за третім (функціональним) підходом, «кадровий потенціал» є сукупністю трудових факторів, які забезпечують заклад освіти можливістю функціонування та розвитку [3, с.171].

О. А. Шаповал поняття «кадровий потенціал» розглядає у «вузькому» та «широкому» змісті. Зокрема, у «широкому» сенсі, кадровий потенціал закладу це сукупність талантів, здібностей, можливостей працівників для забезпечення функціонування та розвитку закладу. У «вузькому» сенсі

кадровий потенціал є вакантними посадами закладу, які можуть бути укомплектовані фахівцями із необхідним набором навичок та знань [43, с.77].

На думку науковців О. Венгер, О. Фурсін та М. Городецькова «кадровий потенціал» є сукупністю можливостей робітників закладу, їх здатністю до досягнення поставлених цілей закладу та виконання завдань для забезпечення ефективного розвитку установи [30, с.45].

А. Дискін кадровий потенціал визначає як ресурсні можливості робітників закладу, які використовуються для забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладу [32, с.115].

Т. В. Альошина та В. М. Бондарцова кадровий потенціал розглядають, як сукупність кількісних та якісних характеристик працівників, їх соціально-психологічні характеристики та досвід роботи, а також сформований у закладі мікроклімат [2, с.123].

На підставі проведеного аналізу існуючих у літературі підходів до змісту кадрового потенціалу, можна зробити висновок, що ця категорія є якісною та кількісною характеристикою людського капіталу як одного з видів ресурсів, пов'язаного з досягненням стратегічних цілей розвитку підприємства, зокрема, виконанням його функцій, а також включає наявні та потенційні можливості працівників, що використовуються або є в наявності в певний момент часу.

Кадровий потенціал підприємства як цілісна система має специфічну структуру, пропорційну характеристикам і взаємодії груп працівників [7, с.86]. Для того, щоб більш повно пояснити зміст поняття «кадровий потенціал підприємства», необхідно розмежувати основні типи структур та чітко сформулювати характеристики, характерні для кожного типу (таблиця 1.1).

Слід зазначити, що основними складовими структури кадрового потенціалу є фізіологічний, соціальний, інтелектуальний та технічний фактори. Фізіологічна складова кадрового потенціалу обмежується фізичними можливостями працівників, які потрібні закладу освіти. Соціальна

складова включає морально-психологічний клімат в організації та корпоративну культуру. Інтелектуальна складова виражається в рівні знань, навичок і компетенції працівників. Технічна складова є невід'ємною частиною інтелектуальної складової і охоплює здатність працівника забезпечувати технічний розвиток закладу.

Таблиця 1.1

Елементи кадрового потенціалу закладу освіти

Структури кадрового потенціалу	Елементи структури
Потенціал	Інтелектуальний, фізіологічний, технологічний, соціальний
Соціально-демографічна складова	Рівень освіти, вік, стать, стаж роботи тощо
Персонал	Робітники, спеціалісти, керівники
Рівень управління	Тактичний та стратегічний

Джерело: розроблено автором за даними [2, 3, 29, 30, 32, 36, 43]

Структура людських ресурсів також може бути оцінена з точки зору соціально-демографічних характеристик, таких як стать, вік, сімейний стан та рівень освіти.

З точки зору власне кадрових показників структура людських ресурсів представлена робітниками, а також керівниками і фахівцями різних рівнів і профілів [9, с. 241].

У сучасній економічній ситуації система управління людськими ресурсами закладу освіти повинна бути орієнтована на виконання таких основних завдань [10]:

- 1) приведення у відповідність якісних характеристик і кількісних показників людських ресурсів зі стратегічними цілями закладу;
- 2) розвиток ефективної корпоративної культури, що сприяє формуванню високомотивованої професійної команди, об'єднаної спільними стратегічними цілями.

Таким чином, кадровий потенціал визначається як здатність працівників закладу освіти володіти необхідною кваліфікацією, професійною освітою, спеціальними знаннями, навичками, вміннями, практичним досвідом і

компетенціями в певній сфері діяльності, ефективно виконувати свої функціональні обов'язки та продукувати соціально-економічні результати для досягнення цілей закладу освіти.

Розвиток кадрового потенціалу закладу освіти відіграє важливу роль у досягненні його стійкої конкурентоспроможності. Успіх діяльності закладу освіти залежить від його компетентності та готовності розвивати людські ресурси [11, с. 103].

Розвиток кадрового потенціалу спрямований на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників і полягає в постійному оновленні їхніх знань, умінь і навичок шляхом ефективного просування та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат.

У нинішній ситуації на ринку праці основними функціями управління та розвитку людських ресурсів є планування, організація та контроль [13].

Це можна зробити за допомогою чіткого розподілу завдань та обов'язків, навчання та професійного розвитку, просування працівників на вищі рівні та організації ефективної системи мотивації працівників до більш напруженої роботи.

Не слід забувати, що створення та розвиток людських ресурсів в умовах конкуренції вимагає системного підходу, а саме:

- вдосконалення організації праці персоналу шляхом застосування інноваційних методів роботи;
- впровадження нормування праці паралельно із застосуванням нових технологій;
- аналіз мотиваційних факторів та впровадження сучасних систем мотивації;
- своєчасна організація навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- впровадження системи гнучкого робочого часу;
- розробка ефективних методів вирішення конфліктів.

Слід зазначити, що на характер та особливості розвитку кадрового потенціалу закладу освіти значною мірою впливають різноманітні фактори, які можна поділити на чотири групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні чинники формування та розвитку кадрового потенціалу закладу освіти

Групи чинників	Складові
Зовнішні	Конкуренція, якість життя, трудове законодавство, соціально-демографічний стан, система освіти, зайнятість та структура ринку праці
Внутрішньо-системні	Корпоративна культура, кадрова політика закладу освіти, організація роботи з кадровим потенціалом, рівень задоволеності працівників, професійно-кваліфікаційна структура персоналу
Внутрішньо-організаційні	Форма власності, організаційна структура, фінансово-господарська діяльність
Індивідуальні	Моральна складова особистості працівників, рівень освіти, фізіологія та стан здоров'я, потреби та інтереси, відношення до обов'язків

Джерело: розроблено автором за даними [2, 3, 29, 32, 43]

Як видно з табл. 1.2, на розвиток кадрового потенціалу закладу освіти значний вплив мають різноманітні зовнішні, внутрішньо-організаційні, внутрішньо-системні та індивідуальні чинники [15, с. 92].

Серед групи факторів, що впливають на розвиток кадрового потенціалу закладу освіти, найбільш помітними є внутрішні фактори. Ці фактори мають значний вплив на якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу підприємства. Крім того, вони мають значний вплив на ефективність використання кадрового потенціалу підприємств. Особистісні фактори - це основні характеристики окремих працівників, їхня дисциплінованість, освіта та ставлення до роботи. Рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства значною мірою визначається внутрішніми та індивідуальними факторами. Іншим важливим фактором є спроможність системи управління людськими ресурсами. Ще одним важливим фактором є спроможність системи управління людськими ресурсами.

1.2.Методологічні засади формування кадрового потенціалу закладів освіти

У сучасних умовах функціонування закладів освіти ефективність їх діяльності значною мірою залежить від кадрової політики, спрямованої на персонал, його компетенції, кваліфікацію, досвід та навчання.

Ринкове середовище змушує керівників закладів освіти усвідомити, що потенціал визначається не тільки його основними фондами та фінансовим капіталом, але й інтелектуальним капіталом, представленим людськими ресурсами. Тому розробка досконалої кадрової політики, тобто ефективне використання людських ресурсів і стимулювання творчої ініціативи працівників, має велике значення в забезпеченні розвитку закладу освіти.

Завдання формування кадрового потенціалу полягає в тому, щоб розглянути фундаментальні принципи та підходи, які лежать в основі побудови ефективної системи управління персоналом в освітніх закладах. Це включає як формування кадрового складу, так і організацію повсякденної роботи з персоналом.

Ключові методологічні засади формування кадрового потенціалу в закладах освіти включають:

1. Системний підхід, який передбачає розуміння персоналу як складової частини загальної системи закладу освіти, аналіз взаємозв'язку між різними елементами системи (освітній процес, управління, матеріально-технічне забезпечення тощо, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал.

2. Гуманістичний підхід, який передбачає орієнтацію на розвиток особистості кожного працівника, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, забезпечення соціальних гарантій і мотивації праці.

3. Науковий підхід, який передбачає використання сучасних наукових знань з психології, педагогіки, менеджменту, розробку і впровадження інноваційних технологій управління персоналом, постійну оцінку ефективності кадрової політики.

4. Комплексний підхід, який передбачає поєднання різних методів і інструментів управління персоналом (планування, відбір, адаптація, оцінка, розвиток, мотивація), інтеграцію кадрової роботи з іншими функціями управління закладом.

5. Індивідуальний підхід, який передбачає врахування індивідуальних особливостей кожного працівника, розробку індивідуальних планів розвитку, створення умов для самореалізації [8, с.75].

Формування кадрового потенціалу у закладах освіти доцільно здійснювати за такими етапами:

1. Планування, на якому здійснюється визначення потреби в кадрах, розробка профілів посад, складання графіків набору персоналу.

2. Набір, який передбачає пошук, відбір і залучення кандидатів, проведення співбесід, оцінка професійних і особистісних якостей.

3. Адаптація протягом якого відбувається ознайомлення з організацією, посадовими обов'язками, корпоративною культурою, надання необхідної підтримки.

4. Розвиток, який передбачає організацію навчання і підвищення кваліфікації, створення умов для професійного зростання.

5. Оцінка, який передбачає здійснення систематичної оцінки результатів роботи, визначення потенціалу, розробка планів розвитку.

6. Мотивація, що передбачає створення системи мотивації, що включає матеріальне і нематеріальне заохочення.

Формування кадрового потенціалу закладів освіти потребує розробки і реалізації єдиної кадрової політики, що відповідає стратегічним цілям закладу, прогнозування кадрових потреб, розробка заходів щодо їх задоволення, ведення необхідної кадрової документації відповідно до законодавства, забезпечення соціальних гарантій працівникам, створення сприятливих умов праці, формування позитивної корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях і принципах.

Враховуючи той факт, що людські ресурси підприємства є особливою складовою його управління, кадрова політика закладу освіти повинна базуватися на наступних особливостях і якостях людських ресурсів.

- По-перше, людські ресурси наділені інтелектом, який може бути успішно використаний у певному напрямі діяльності закладу освіти для досягнення бажаних результатів;

- По-друге, люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку. Люди вчаться ходити, говорити, читати, писати та користуватися комп'ютером на початку свого життя. Коли вони починають працювати, вони розвивають професійні навички, які розвиваються протягом усієї їхньої кар'єри. Через те, що технологічні та професійні навички застарівають протягом декількох років внаслідок науково-технічного прогресу, здатність працівників до постійного вдосконалення та розвитку є найважливішим і довгостроковим джерелом продуктивності для закладу освіти;

- По-третє, відносини між людьми та закладом мають довгостроковий характер, оскільки люди працюють 30-50 років протягом свого життя;

- По-четверте, на відміну від матеріальних і природних ресурсів, люди (у більшості випадків) свідомо приходять до закладів освіти з певною метою і очікують, що установа допоможе (дасть можливість) їм досягти цієї мети;

- По-п'яте, кожна людина є унікальною. Тому реакція різних членів організації на один і той самий управлінський підхід може бути дуже різною [14, с.133].

Таким чином, на нашу думку, кадрова політика - це сукупність принципів і методів управління персоналом в закладі освіти, спрямованих на формування, розподіл та ефективне використання персоналу для досягнення поставлених цілей.

В силу наявних особливостей, кадрова політика закладу освіти є особливим видом діяльності, що вимагає творчого підходу до організації управління трудовим потенціалом. Від ефективності управління персоналом залежить досягнення стратегічних цілей закладу освіти. Очевидно, що для

організації ефективної кадрової роботи необхідно визначити тип кадрової політики відповідно до ситуації розвитку закладу освіти. Так, залежно від рівня безпосереднього впливу менеджерів на кадрову ситуацію, заклади освіти можуть обрати один з наступних типів кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну та активну [19].

Якщо заклад обирає пасивну кадрову політику, то концепція та програма управління трудовим потенціалом не є чітко визначеною. Крім того, керівництво неохоче аналізує негативні явища та їхні можливі наслідки для організації.

Орієнтуючись на реактивну кадрову політику, керівництво закладу освіти відстежує ознаки негативних тенденцій у сфері управління персоналом, діагностує виникнення конфліктних ситуацій та виявляє причини кризових явищ у сфері управління персоналом. У контексті стратегічного планування у закладах освіти з таким типом кадрової політики питання управління персоналом часто розглядаються окремо і розглядаються як самостійний блок.

Для превентивної кадрової політики характерна наявність не лише інструментів кадрової діагностики, а й середньострокових прогнозів кадрової ситуації, тобто чітко визначених завдань розвитку персоналу, обґрунтованих прогнозів щодо динаміки кадрової ситуації та коротко- і довгострокових кадрових потреб. Однак у реалізації цього типу кадрової політики існують певні труднощі, пов'язані з відсутністю розробки цільових кадрових програм.

Оптимальним варіантом кадрової політики є активна кадрова політика, за якої керівництво закладу освіти має можливість постійно відслідковувати кадрову ситуацію та впливати на неї, здійснювати антикризовий менеджмент, а також коригувати кадрові програми відповідно до змін у ситуації в компанії та зовнішньому середовищі.

1.3.Методичні підходи до оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладів освіти

Кадровий потенціал відображає здатність навчального закладу справлятися з поточними викликами і потребує ретельного аналізу в кожному закладі для забезпечення ефективного використання людських ресурсів.

Цільовою групою оцінювання кадрового потенціалу є керівництво закладу освіти. Цільовою аудиторією оцінювання є керівництво, яке проводить оцінювання та приймає певні рішення щодо працівників, а також відділ кадрів, який є розробником та координатором процедури оцінювання.

Деякі з найважливіших цілей оцінки потенціалу людських ресурсів і використання їх для організації роботи

- аналіз минулої діяльності
- покращення поточної діяльності
- визначення майбутніх цілей
- визначення та оцінка потреб у навчанні та розвитку
- оцінка майбутнього потенціалу та можливостей просування по службі
- оцінка можливостей для зміни рівня винагороди

Цілі, спрямовані на оцінку і використання потенціалу персоналу та організацію його роботи, можна поділити на адміністративні, інформаційні та мотиваційні.

Адміністративні цілі досягаються шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень (підвищення та пониження в посаді, переведення на інші посади, направлення на навчання, звільнення).

Інформаційні цілі полягають в тому, щоб і працівники, і менеджери мали можливість отримувати достовірну інформацію про результати роботи. Така інформація має вирішальне значення для працівників для покращення своєї роботи, а для керівників - для прийняття відповідних рішень.

Мотиваційні цілі полягають в тому, що правильна оцінка трудових витрат людини гарантує подальше підвищення продуктивності праці працівника лише за умови, що робота людини оцінюється відповідно до її очікувань.

Завданнями оцінки кадрового потенціалу закладів освіти є:

- збір та аналіз інформації про кадровий потенціал закладу освіти;
- управління ефективністю роботи співробітників, оскільки оцінка дозволяє оперативно коригувати робочі процеси та покращувати їх результати;
- розвиток навичок працівників, забезпечення відбору працівників, гідних просування по службі та професійного зростання, а також визначення цілей для подальшого професійного навчання; та
- мотивація персоналу, оскільки оцінка стимулює свідому самооцінку працівниками своєї діяльності з метою підвищення ефективності роботи; та
- визначення розміру винагороди, оскільки лише об'єктивна оцінка результатів діяльності працівника може забезпечити справедливу винагороду.

Основними підходами до оцінки кадрового потенціалу організації є ситуаційний, комплексний, системний, кількісний та управлінський.

Ситуаційний підхід виник через прагнення знайти універсальні принципи управління, які можна було б адаптувати до будь-якої організаційної чи бізнес-ситуації. Ситуаційний підхід оцінює потенціал людських ресурсів до динамічних змін відповідно до ситуації та шукає найважливіші ситуаційні фактори, що впливають на продуктивність [2].

Комплексний підхід аналізує всі фактори, які можуть впливати на розвиток людських ресурсів. Зокрема, аналізуються фактори навколишнього середовища, технічні фактори та фактори компетентності, психологічні та соціологічні фактори, організаційні фактори та фактори безпеки та охорони праці [1]. Цей підхід дає можливість оцінити розвиток людських ресурсів у всіх сферах діяльності навчального закладу.

Системний підхід вивчає, як елементи системи організовані в єдине ціле, а також взаємодію між системою, її підсистемами та функціональними процесами кожного елемента [7]. Відповідно до цього підходу, кадровий потенціал - це система, що складається з елементів, компонентів і показників, які входять до складу соціально-економічної системи та їх оцінки [1]. З одного боку, використання системного підходу є найбільш доцільним, оскільки дозволяє чітко визначити цілі дослідження кадрового потенціалу. З іншого боку, він також є найбільш доцільним, оскільки дозволяє описати структуру кадрового потенціалу як сукупність зв'язків між його складовими, що відображають їх взаємодію та взаємовплив.

Кількісний підхід передбачає перехід від якісної до кількісної оцінки з використанням розрахунків, математичних і статистичних методів, експертних оцінок і бальних систем. Кадровий потенціал підприємства та всі його складові є динамічними змінними. Тому оцінити кадровий потенціал організації без використання кількісного підходу неможливо, якщо об'єкт управління розглядається з точки зору діалектичного розвитку, причинно-наслідкових зв'язків, а також є можливість провести ретроспективний аналіз аналогічних об'єктів і спрогнозувати їх розвиток.

Адміністративний підхід базується на регламентації функцій, прав та обов'язків у нормативних документах. Цей підхід базується на вивченні законодавчих актів, нормативно-методичних документів, планів, програм, завдань та систем оперативного управління [3].

На думку В. Горбоконя, існують загальні та додаткові показники оцінки людських ресурсів та організації роботи з персоналом. Зокрема, до додаткових показників оцінки людських ресурсів належать показники кількісного стану, показники професійно-кваліфікаційних елементів людських ресурсів, показники соціальних елементів людських ресурсів, показники мотиваційних елементів людських ресурсів та показники організаційних елементів людських ресурсів [13].

Автори І.Ю. Лебедева та В.О. Томашевська виокремлюють такі показники оцінки кадрового потенціалу з показників оцінки результативності, професійної поведінки, професійної діяльності, кваліфікації та особистісних характеристик працівників [24].

На думку М.Г. Білопольського, О.В. Гаджинова та А.В. Бессонова, дослідження кадрового потенціалу організації здійснюється за такими напрямками вивчення забезпеченості кадрами, вивчення ефективності використання кадрів, аналіз факторів, що впливають на ефективність використання кадрів та комплексна оцінка кадрового потенціалу [5].

Автори М.Є. Магльована та А.О.Полторацька пропонують оцінювати кадровий потенціал через групу показників: професійно-кваліфікаційні, трудові, особистісні, фізіологічні, психологічні та динамічні [27].

На думку Л. Лісогор та Р. Руденко, оцінювати кадровий потенціал доцільно на основі демографічної, освітньої, знаннєвої, компетентнісної та мотиваційної складових [25].

Ю. П. Воржакова та К. О. Поліщук, досліджуючи проблему вдосконалення кадрового механізму підприємств в особливих умовах ведення військових дій, пропонують досліджувати кадровий потенціал на основі таких факторів, як якісні характеристики робочої сили, кількісні характеристики робочої сили та кадрова політика. На це і вказує дане дослідження [11].

Тому на основі проведеного дослідження показники оцінки кадрового потенціалу доцільно поділити на такі групи кількісні показники статусу, показники професійної компетентності, соціальні показники, мотиваційні показники та показники організаційного рівня (табл. 1.3).

Показники оцінки кількісного стану кадрового потенціалу включають коефіцієнт з прийому кадрів, коефіцієнт із вибуття кадрів, коефіцієнт середньорічної кількості працівників підприємства, коефіцієнт з обороту, середній вік працівників, коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою.

Таблиця 1.3

Групи показників оцінки кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним

№ з/п	Група показників	Показники
1	Кількісного стану	Коефіцієнт з прийому кадрів, коефіцієнт із вибуття кадрів, коефіцієнт середньорічної кількості працівників, коефіцієнт з обороту, середній вік працівників, коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою
2	Професійно-кваліфікаційного складу	Показник навчання кадрів, показники професійно-кваліфікаційного складу, показники рівня освіти працівників
3	Соціальні показники	Коефіцієнт стабільності кадрів, кількість скарг, кількість конфліктів, показник соціально-психологічного клімату
4	Рівня мотивації	Середня заробітна плата одного працівника, рівень відносних доходів працівників, коефіцієнт плинності кадрів, рівень задоволеності працівників, коефіцієнт публічного визнання працівників, коефіцієнт внутрішнього визнання працівників
5	Організаційного рівня	Частка понаднормово відпрацьованого часу, показник використання фонду робочого часу, втрати робочого часу

Джерело: розроблено автором за даними [5, 11, 24, 25, 27]

Коефіцієнти з прийому кадрів, вибуття кадрів та обороту використовуються для оцінки динаміки руху кадрів у закладі освіти. Коефіцієнт з прийому кадрів розраховується за формулою [5]:

$$КПК = \frac{ПК}{ФЧП_k}, \quad (1.1)$$

де

ПК – кількість осіб, що були прийняті на роботу протягом року, осіб;

ФЧП_к – фактична чисельність персоналу на кінець року, осіб.

Коефіцієнт з вибуття кадрів визначається за формулою [11]:

$$КВК = \frac{ЗК}{ФЧП_n}, \quad (1.2)$$

де

ЗК – кількість осіб, що були звільнені протягом року, осіб;

$\Phi\text{ЧП}_\text{п}$ – фактична чисельність персоналу на початок року, осіб.

Для визначення коефіцієнта обороту кадрів використовується формула [5]:

$$KO = \frac{ПК}{ЗК}, \quad (1.3.)$$

де

ПК – кількість осіб, що були прийняті на роботу протягом року, осіб;

ЗК – кількість осіб, що були звільнені протягом року, осіб.

Коефіцієнт середньорічної кількості працівників дозволяє оцінити чисельну стабільність кадрового потенціалу закладу освіти. Для розрахунку коефіцієнту середньорічної кількості працівників закладу освіти використовується формула [27]:

$$КС = \frac{\Phi\text{ЧП}}{З\text{ЧП}}, \quad (1.4)$$

Де

$\Phi\text{ЧП}$ – фактична чисельність персоналу закладу освіти, осіб;

$З\text{ЧП}$ – загальна чисельність персоналу закладу освіти, осіб.

З метою оцінки вікового кадрового складу закладу освіти використовується показник середній вік працівників, який визначається за формулою [25]:

$$СВП = \frac{СВП}{\Phi\text{ЧП}}, \quad (1.5)$$

де

СВП – сумарний вік працівників закладу освіти, осіб;

$\Phi\text{ЧП}$ – фактична чисельність персоналу закладу освіти, осіб.

За допомогою коефіцієнта укомплектованості персоналу за віковою ознакою визначається питома вага працівників працездатного віку. Коефіцієнт розраховується за формулою [5]:

$$СВП = \frac{Ч_n}{\Phi\text{ЧП}}, \quad (1.6)$$

де

$Ч_{п}$ – чисельність працівників закладу освіти працездатного віку, осіб;

$ФЧП$ – фактична чисельність персоналу закладу освіти, осіб.

Оцінка професійно-кваліфікаційного стану кадрів закладу освіти здійснюється за показниками навчання кадрів, професійно-кваліфікаційного складу, показники рівня освіти працівників. Зокрема, показник навчання кадрів характеризує питому вагу працівників, що пройшли підвищення кваліфікації або навчання. Показник навчання кадрів розраховується як відношення кількості працівників, що пройшли навчання та підвищення кваліфікації протягом року до фактичної чисельності персоналу закладу освіти.

Показник професійно-кваліфікаційного складу дозволяє визначити професійний рівень працівників закладу освіти. Для його розрахунку використовується формула [24]:

$$ППС = \frac{ФЧП_i}{ФЧП}, \quad (1.7)$$

де

$ФЧП_i$ – чисельність працівників закладу освіти i -ї категорії, осіб;

$ФЧП$ – фактична чисельність персоналу закладу освіти, осіб.

За допомогою показника рівня освіти визначається якість та рівень кваліфікації працівників закладу освіти. Для його розрахунку використовується формула [24]:

$$ППС = \frac{ФЧП_{oi}}{ФЧП}, \quad (1.8)$$

де

$ФЧП_{oi}$ – чисельність працівників закладу освіти, що мають освіту i -го рівня, осіб;

$ФЧП$ – фактична чисельність персоналу закладу освіти, осіб.

Соціальні показник оцінки кадрового потенціалу закладу освіти включають: коефіцієнт стабільності кадрів, кількість скарг, кількість конфліктів, показник соціально-психологічного клімату.

Коефіцієнт стабільності кадрів дозволяє визначити стабільність колективу закладу освіти та розраховується за формулою [27]:

$$КСК = 1 - \frac{ЗК}{ФЧП}, \quad (1.9)$$

де

ЗК – кількість осіб, що були звільнені протягом року, осіб;

ФЧП – фактична чисельність персоналу, осіб.

Рівень конфліктності та психологічної напруженості у колективі закладу освіти можливо визначити за показниками кількість скарг та кількість конфліктів.

Показник соціально-психологічного клімату допомагає описати відносини між працівниками закладу освіти. Визначення показника соціально-психологічного клімату здійснюється за допомогою анкетування працівників закладу освіти.

Показники рівня мотивації працівників закладу освіти включають: середня заробітна плата одного працівника, рівень відносних доходів працівників, коефіцієнт плинності кадрів, рівень задоволеності працівників, коефіцієнт публічного визнання працівників, коефіцієнт внутрішнього визнання працівників [25].

Середня заробітна плата одного працівника характеризує середній заробіток працівників закладу освіти. Середня заробітна плата одного працівника розраховується шляхом ділення фонду оплати праці працівників закладу освіти на фактичну чисельність працівників. Рівень відносних доходів працівників характеризує середній заробіток працівників закладу освіти відносно аналогічного галузевого показника та розраховується шляхом ділення середньої заробітної плати на підприємстві на середню заробітну плату працівників закладів освіти відповідного рівня по країні [27].

За допомогою коефіцієнта плинності кадрів визначається рівень задоволеності працівників умовами праці. Коефіцієнт плинності кадрів

визначається як відношення чисельності працівників, що були звільнені за власним бажанням, до фактичної чисельності персоналу закладу освіти [5].

Рівень задоволеності працівників визначається шляхом анкетування працівників закладу освіти [25].

Коефіцієнт публічного визнання визначається як відношення чисельності працівників закладу освіти, які були представлені до отримання почесних звань, нагород тощо, до фактичної чисельності працівників закладу освіти. Коефіцієнт внутрішнього визнання працівників розраховується як відношення чисельності працівників закладу освіти, які були підвищені по службі в результаті визнання їхніх заслуг, до фактичної чисельності персоналу закладу освіти [11].

Оцінка організаційного рівня здійснюється за допомогою показників частка понаднормово відпрацьованого часу, показник використання фонду робочого часу, втрати робочого часу [25].

Частка понаднормово відпрацьованого часу розраховується як відношення відпрацьованого понаднормово до фонду робочого часу. Показник використання робочого часу розраховується шляхом ділення фактично відпрацьованого часу до фонду робочого часу. Втрати робочого часу розраховуються як відношення втрат робочого часу з вини працівника або закладу освіти до фонду робочого часу [5].

Оцінка кадрового потенціалу та організації роботи з ним у закладі освіти є важливим процесом, що передбачає аналіз можливостей, здібностей і професійних навичок співробітників установи. Існують різні джерела та інструменти для оцінки кадрового потенціалу і роботи з ним. Основні джерела поділяються на внутрішні та зовнішні. Зокрема, до внутрішніх джерел відновіться такі як, оцінка результатів роботи, внутрішні опитування та атестації, інтерв'ю та спостереження керівників, аналіз компетенцій, оцінка результатів навчання та розвитку, звітність підприємства, планова інформація (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Внутрішні джерела оцінки кадрового потенціалу та організації роботи з ним у закладі освіти

№ з/п	Джерело	Зміст
1	Оцінка результатів роботи	Результати аналізу досягнень співробітників на основі ключових показників ефективності, що дозволяє оцінити ефективність праці і відповідність посаді.
2	Внутрішні опитування та атестації	Результати регулярних атестацій та опитувань дозволяють оцінити рівень професійних знань, ставлення до роботи, навички, соціально-психологічний клімат у колективі тощо.
3	Інтерв'ю та спостереження керівників	Важливим джерелом є безпосередня оцінка працівника керівником на основі щоденного спостереження за його роботою.
4	Аналіз компетенцій	Результати використання матриці компетенцій для оцінки відповідності кваліфікації співробітника вимогам посад.
5	Оцінка результатів навчання та розвитку	Важливий аспект оцінки кадрового потенціалу полягає у вивченні того, наскільки ефективно співробітники освоюють нові знання і як вони застосовують їх на практиці.
6	Звітність підприємства	На підставі звітності досліджується інформація щодо фонду оплати праці, використання фонду робочого часу тощо.
7	Планова інформація	Порівняння планової та звітної інформації дозволяє визначити відхилення та на підставі з'ясування причин їх виникнення розробити заходи із підвищення ефективності використання кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним.

Джерело: розроблено автором за даними [2, 5, 11, 15, 25, 33]

До зовнішніх джерел відносяться такі, як огляд ринку праці, консалтингові агентства, тестування та сертифікація, статистична інформація (таблиця 1.5).

Особливу увагу під час аналізу кадрового потенціалу та організації роботи з ним необхідно приділити бухгалтерській інформації та поза обліковій інформації. Бухгалтерські джерела інформації включають:

1. Первинні джерела - це бухгалтерські книги, внутрішні оперативні (управлінські) звіти, фінансова, статистична та інша звітність.

2. Планова інформація – включає такі джерела як плани, нормативи, схеми документообігу, кошториси, проєкти та госпрозрахункові робочі документи. Третій тип – це

3. Звітність – включає інформацію фінансової, статистичної та інших видів звітності.

Таблиця 1.5

Зовнішні джерела оцінки кадрового потенціалу та організації роботи з ним у закладі освіти

№ з/п	Джерело	Зміст
1	Огляд ринку праці	Дослідження наявних тенденцій на ринку праці щодо рівня оплати праці, наявності трудових ресурсів
2	Консалтингові агентства	Залучення зовнішніх експертів для проведення незалежної оцінки кадрового потенціалу та організації роботи з ним
3	Тестування та сертифікація	Використання зовнішніх сертифікаційних програм і тестів для визначення рівня професійної підготовки співробітників
4	Статистична інформація	Офіційна, документована державна інформація, яка вимірює події та явища, що відбуваються в Україні в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя

Джерело: розроблено автором за даними [2, 7, 33, 42, 47]

Позаоблікова інформація включаю такі, як: матеріали ревізій і перевірок, проведених контролюючими органами, протоколи виробничих нарад, переписи обладнання і матеріалів, які проводять органи статистичного управління, фотографії робочого дня і роботи обладнання.

Для проведення аналізу кадрового потенціалу та організації роботи може також ви користуватися додаткова інформація, зокрема, додаткові текстові об'єкти, які показуються автоматично в оголошеннях у пошуковій мережі та дають користувачам змогу швидко отримати докладніші відомості.

За результатами аналізу кадрового потенціалу та організації роботи розроблюються методи організації роботи з кадровим потенціалом, до яких відносяться розробка індивідуальних планів розвитку, системи, мотивації,

наставництво та коучинг. Зокрема, розробка індивідуальних планів розвитку передбачає створення персоналізованих програм для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання співробітників. Важливо також використовувати ефективні програми стимулювання та мотивації для збереження і розвитку ключових співробітників. Метод «наставництво та коучинг» передбачає забезпечення підтримки співробітників через наставників і коучів, що сприяє розкриттю їх потенціалу.

Такі інструменти та джерела допомагають виявляти сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу закладів освіти та організації роботи з ним.

Висновки до 1 розділу. Кадровий потенціал закладу освіти є багатовимірним поняттям, тому на сьогоднішній день у науковій та науково-практичній літературі відсутній єдиний підхід до його визначення. , кадровий потенціал визначається як здатність працівників закладу освіти володіти необхідною кваліфікацією, професійною освітою, спеціальними знаннями, навичками, вміннями, практичним досвідом і компетенціями в певній сфері діяльності, ефективно виконувати свої функціональні обов'язки та продукувати соціально-економічні результати для досягнення цілей закладу освіти. На розвиток кадрового потенціалу закладу освіти значний вплив мають різноманітні зовнішні, внутрішньо-організаційні, внутрішньо-системні та індивідуальні чинники.

Кадрова політика - це сукупність принципів і методів управління персоналом в закладі освіти, спрямованих на формування, розподіл та ефективне використання персоналу для досягнення поставлених цілей.

Основні підходи до оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти включають ситуаційний, комплексний, системний, кількісний, адміністративний.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАЛЧЕВСЬКОГО ЗДО ЯСЛА-САДОК «КАЗКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка»

Калчевський заклад дошкільної освіти ясла-садок «Казка» Василівської сільської ради Болградського району Одеської області створено за рішенням Калчівської сільської ради. Діяльність Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» здійснюється відповідно до чинного законодавства, зокрема Конституції України, Закону України «Про освіту», Закону України «Про дошкільну освіту», іншими нормативно-правовими актами, статутом.

Калчевський ЗДО ясла-садок «Казка» здійснює свою діяльність з метою забезпечення реалізації прав дітей на здобуття дошкільної освіти, а також потреб населення у догляді, нагляді та оздоровленні дітей, створення умов для їх розумового, фізичного та духовного розвитку.

Основними завданнями діяльності Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» є:

- формування особистості дітей;
- зміцнення та збереження психічного та фізичного здоров'я дітей;
- розвиток творчих здібностей дітей та їх нахилів;
- забезпечення соціальної адаптації дітей, їх здатності та готовності до освіти;
- нагляд за дітьми та їх оздоровлення.

Калчевський ЗДО ясла-садок "Казка" розрахований на 129 дітей. Комплектування груп відбувається за одновіковою ознакою. У Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» функціонують групи загального розвитку з денним режимом перебування дітей у віці 2-6 років.

Учасники навчально-виховного процесу у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» включають:

- дітей дошкільного віку,

- керівника,
- заступника керівника,
- педагогічних працівників,
- помічників вихователів, нянь,
- медичних працівників, помічники вихователів та няні,
- батьків або осіб, які їх замінюють,
- фізичних осіб, які надають освітні послуги у галузі дошкільної освіти.

У Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» суворо дотримуються реалізації прав дітей та їх батьків. Зокрема, правами дітей є: забезпечення нешкідливих та безпечних умов утримання, виховання, навчання та розвитку; захист від інформації, що може завдати шкоди здоров'я дитини, її духовному та моральному розвитку; захист від експлуатації дітей та будь-яких дій, які можуть завдати шкоди здоров'я дитини, її духовному та моральному розвитку; недопущення приниження гідності дітей; забезпечення здорового способу життя. Права батьків та осіб, що їх змінюють включають такі: брати участь у поліпшенні організації навчально-виховного процесу та удосконаленні матеріально-технічної бази, бути обраними у склад органів громадського самоврядування закладу та обирати членів, звертатися до відповідних органів управління освіти для отримання роз'яснень з питань виховання, розвитку та навчання дітей, захищати законні інтереси дітей у судах та відповідних державних органах, не давати згоду на додаткові послуги.

Педагогічні працівники Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» також мають права та обов'язки. Зокрема, до прав педагогічних працівників Калчевського ЗДО ясла-садок "Казка" відносяться: вільний вибір методів, форм і засобів роботи з дітьми, які є найбільш обґрунтованими, участь у нарадах та методичних об'єднаннях, органах самоврядування закладу, підвищення кваліфікації, проведення експериментальної, науково-дослідної та пошукової роботи, внесення пропозицій із підвищення ефективності роботи закладу освіти, матеріальне та соціальне забезпечення відповідно до

законодавства, об'єднання у профспілки або інші об'єднання громадян, які не заборонені чинним законодавством, захист власної гідності та професійної честі.

Зобов'язаннями педагогічних працівників є: виконання правил внутрішнього розпорядку, умов договору чи трудового контракту, статуту, дотримання норм моралі, педагогічної етики, поважання власної гідності дітей та їх батьків, виконання розпоряджень керівництва, участь у роботі педагогічної ради, інших заходів, що пов'язані із підвищенням педагогічної майстерності, професійного рівня, культури, забезпечення захисту дітей та їх емоційного комфорту.

Відповідальність за збереження психічного та фізичного здоров'я дитини, їх життя несуть педагогічні працівники відповідно до чинного законодавства.

Педагогічні працівники Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» проходять два рази на рік медичні огляди, а також один раз на п'ять років підлягають атестації.

Управління Калчевським ЗДО ясла-садок «Казка» здійснюється відділом освіти Болградської районної державної адміністрації.

Завідуючий Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» здійснює безпосереднє керівництво. Крім того, керівництво Калчевським ЗДО ясла-садок «Казка» здійснюється колегіальними органами, а саме педагогічною радою, загальними зборами, радою дошкільного закладу освіти (таблиця 2.1).

Керівником закладу освіти може бути особа із громадянством України, відповідною вищою освітою не нижче рівня «спеціаліст» та стажем педагогічної освіти у галузі дошкільної освіти не менше трьох років, а також яка має належний стан здоров'я та організаторські здібності.

Педагогічна рада Калчевського ЗДО ясла-садок "Казка" включає керівника, педагогічних працівників, медичних працівників та інших спеціалістів. До складу педагогічної ради також можуть бути включені голови батьківських комітетів. Також можлива участь запрошених членів

педагогічної ради із правом дорадчого голосу із представників педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів, батьків або осіб, які їх замінюють, представників громадських організацій. Завідувач Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» є головою педагогічної ради. Педагогічна рада засідає чотири рази на рік.

Таблиця 2.1

Функції керівних органів щодо управління Калчевським ЗДО ясла-садок
«Казка»

№ з/п	Керівник / орган	Функції
1	2	3
1	Завідуючий	-безпосереднє керівництво та контроль за діяльністю закладом освіти; -відповідає за дотримання норм чинного законодавства у сфері освіти, зокрема, реалізацію завдань дошкільної освіти, у відповідності до Закону України «Про дошкільну освіту»; -виконує діє від імені закладу освіти та представляє його в усіх державних та інших органах, здійснює укладання договорів; -видає розпорядження та накази у межах компетенції та контролює їх виконання; -в установленому порядку розпоряджається коштами та майном закладу освіти, несе відповідальність за збереження матеріально-технічної бази та дотримання фінансової дисципліни; -здійснює контроль за організацією харчування та медичного обслуговування дітей; -затверджує штатний розклад закладу освіти; -затверджує посадові інструкції працівників та правила внутрішнього трудового розпорядку за погодженням з профспілковим комітетом; -забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних, протипожежних норм і правил, техніки безпеки, вимог безпечної життєдіяльності дітей і працівників; -здійснює контроль за відповідністю методів, форм і засобів, що застосовуються для розвитку, навчання та виховання дітей їх здібностям, віковим та психофізіологічним особливостям, потребам; -здійснює підтримку ініціативи з удосконалення освітньо-виховного процесу, творчих пошуків, дослідно-експериментальної роботи педагогів; -забезпечує організацію різних форм співпраці з батьками та особами, які їх замінюють; -щороку здійснює звітування про результати навчально-виховної, методичної, економічної і фінансово-господарської діяльності дошкільного закладу освіти на загальних зборах колективу та батьків, або осіб, які їх замінюють.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
2	Педагогічна рада	-розглядає питання та приймає відповідні рішення щодо навчально-виховного процесу в закладі освіти та; -забезпечує організацію роботи з підвищення кваліфікації педагогічних працівників; -здійснює підтримку впровадження передового педагогічного досвіду та наукових досягнень, розвитку творчої ініціативи педагогічних працівників; -розглядає питання та приймає рішення щодо інших питань професійної діяльності педагогічних працівників.
3	Загальні збори	-обирають членів та голову ради закладу освіти та встановлюють терміни її повноважень; -заслуховують звіт завідуючого закладу освіти, голови ради закладу освіти щодо статутної діяльності закладу, оцінюють її шляхом відкритого або таємного голосування; -розглядають питання методичної, навчально-виховної та фінансово-господарської діяльності закладу освіти; -здійснюють затвердження основних напрямів підвищення ефективності діяльності та розвитку закладу освіти.
4	Рада дошкільного закладу освіти	-організовує виконання рішень, прийнятих загальними зборами; -здійснює розгляд питань з покращення умов для здобуття дошкільної освіти, підвищення ефективності використання та поповнення бюджету закладу освіти, удосконалення матеріально-технічної бази; -вносить пропозиції щодо матеріального та морального заохочення педагогічних працівників та інших учасників освітньо-виховного процесу; -погоджує форми і зміст і роботи.

Джерело: розроблено автором за даними [34]

Загальні збори включають педагогічних працівників (25%) та батьків (75%), термін повноважень яких становить один рік.

У період між загальними зборами у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» діє рада дошкільного закладу освіти, до складу якої входять представники батьків або осіб, що їх замінюють, та педагогічних працівників пропорційно.

2.2.Дослідження процесу формування кадрового потенціалу у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка»

Формування кадрового потенціалу у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» є процесом, який поєднує різні методи для залучення, розвитку й

управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

Процес формування кадрового потенціалу у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» наведено на рис. 2.1.

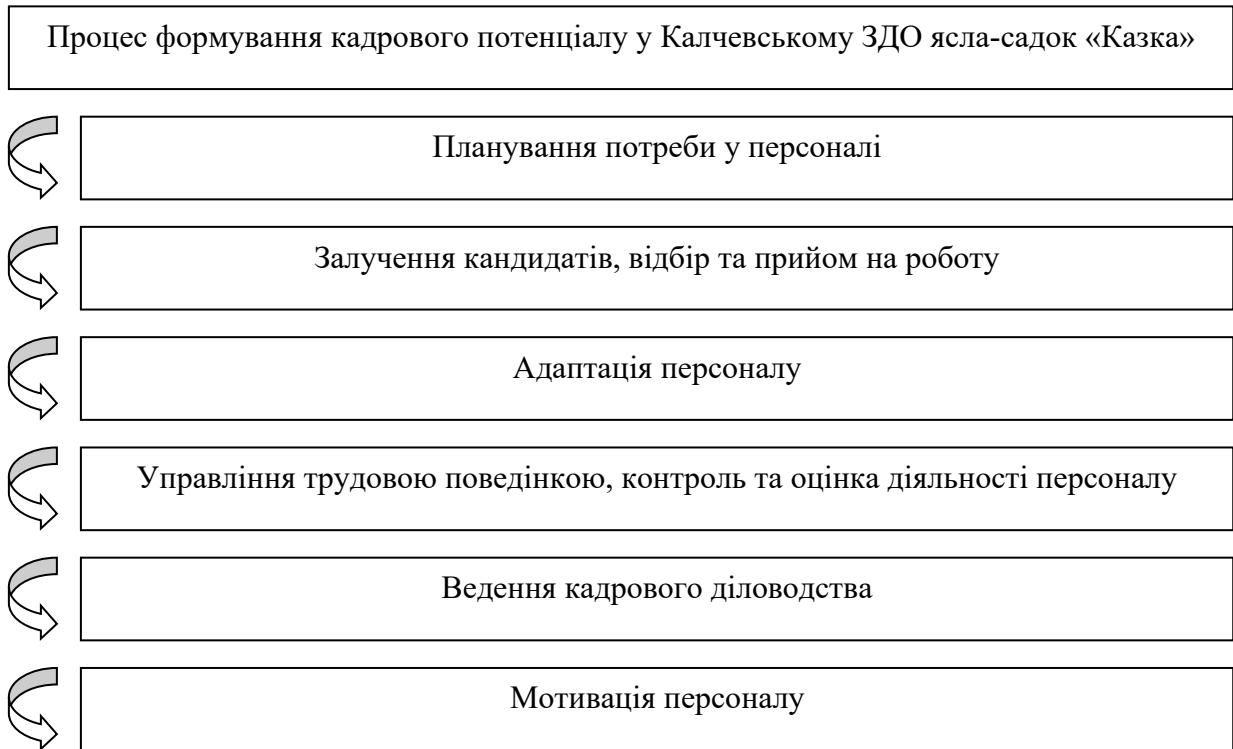


Рис.2.1. Процес формування кадрового потенціалу у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка»

Джерело: розроблено автором за даними [34]

Ключовим етапом формування кадрового потенціалу у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» є планування потреби закладу освіти в персоналі. Під час планування потреби у персоналі враховується, що кожний залучений працівник повинен відповідати певним компетенціям, таким як професія, необхідний рівень кваліфікації та повноваження.

При визначенні необхідної кількості персоналу у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» враховується обсяг роботи, який може виконати особа відповідної кваліфікації за одиницю часу, а також взяти до уваги

стандартний рівень укомплектованості штату у інших аналогічних закладах освіти.

За результатами планування формують наступні висновки:

- скільки персоналу потрібно найняти;
- чи потрібно здійснювати підвищення кваліфікації працівникам чи є потреба у перекваліфікації працівників;
- як найбільш ефективно використати потенціал працівників;
- які заходи мотивації можуть бути найбільш ефективними.

При плануванні у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» враховується динаміка персоналу, така як звільнення за власним бажанням, звільнення з інших причин, закінчення терміну дії трудових договорів, а також зміни в стратегії.

Для залучення кандидатів у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» використовуються різні методи, зокрема

- оголошення в засобах масової інформації та на веб-сайтах;
- розміщення на сайтах з пошуку роботи;
- звернення до центрів зайнятості;
- Запрошення студентів на стажування.

Важливим питанням є відбір відповідних кандидатів на основі їхніх компетенцій. Метою такого відбору є вибір із загальної кількості можливих претендентів лише тих, хто може ефективно виконувати роботу. Крім того, у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» створено кадровий резерв кандидатів, які в разі відкриття вакансії вийдуть на роботу першими.

Для ефективного відбору у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» чітко визначити критерії та вимоги до персоналу. Основні заходи з відбору кандидатів включають обробку резюме, проведення співбесід та тестування знань і практичних навичок.

Адаптація нових співробітників у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» є важливим етапом, який сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу. Новоприйнятих працівників інформують про ситуацію на їхньому

робочому місці та ознайомлюють з порядком взаємодії між колегами та між окремими структурними підрозділами. Адаптація персоналу у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» спрямована на те, щоб новий працівник мав чітке уявлення про те, чого від нього очікують на робочому місці і як досягти необхідних результатів. Нові співробітники також проходять всі обов'язкові інструктажі з техніки безпеки.

Управління робочою поведінкою працівників у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» включає такі види діяльності:

- розробка, впровадження та використання стимулів і мотиваційних заходів для ефективної роботи;
- створення та підтримка організаційної культури в колективі закладу освіти;
- попередження, моніторинг та сприяння у вирішенні конфліктних ситуацій.

Ефективність роботи персоналу потребує постійного контролю з боку керівництва Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка». Якщо цього не робити, продуктивність навіть найсумлінніших працівників буде знижуватися. Тому керівництво Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» використовує покарання та заохочення. Основний спосіб мотивації персоналу пов'язаний з матеріальними винагородами, такими як премії. У Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» також використовуються нематеріальні стимули.

Методи мотивації, які застосовуються у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» наведено у таблиці 2.2.

Важливим питанням формування кадрового потенціалу є розробка системи для об'єктивного оцінювання роботи співробітників а також підтримка комунікації між працівниками та керівництвом, щоб кожен працівник розумів, наскільки керівництво задоволене його роботою.

Трудові відносини між роботодавцями та працівниками суворо контролюються державою. Недотримання вимог у цій сфері може призвести

до серйозних адміністративних санкцій не лише для закладу освіти, але й для відповідальних осіб.

Таблиця 2.2

Методи мотивації, які застосовуються у Калчевському ЗДО ясла-садок

«Казка»

Група методів	Методи
Матеріальні	- заробітна плата; - премії; - надбавки за вислугу років
Нематеріальні	- відзнаки (грамоти, подяки); - публічне визнання; - похвала; - мотиваційні збори за участі цікавих лекторів; - створення комфортних умов праці; - підтримка ініціатив.

Джерело: розроблено автором за даними [34]

Тому кадрове діловодство у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» ведеться чітко і акуратно. При цьому забезпечується своєчасне оформлення всіх необхідних документів щодо руху персоналу всередині закладу освіти за формами, передбаченими чинною нормативною базою. Для цього у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» створено компетентну кадрову службу. Багато кадрових питань потребують залучення юристів, фахівців з економіки та бухгалтерського обліку.

Методи управління кадровим потенціалом у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» включають адміністративні, економічні та соціально-психологічні (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Методи управління кадровим потенціалом у Калчевському ЗДО ясла-

садок «Казка»

Методи	Зміст
1	2
Адміністративні	- положення, посадові інструкції; - накази, розпорядження
Економічні	- форми і системи оплати праці; - премії та надбавки; - інші форми витрат на підвищення ефективності кадрового потенціалу

Продовження таблиці 2.3

1	2
Соціально-психологічні	- соціальне регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом); - соціальне нормування (правила внутрішнього розпорядку, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу); - моральне стимулювання; - гуманізація праці; - психологічне спонукання; - професійний відбір і навчання.

Джерело: розроблено автором за даними [34]

Адміністративні методи управління – це методи прямого рішення, яке має обов’язкову силу виконання [3, с. 72]. До адміністративних методів належать: організаційне проектування; регламентування; нормування. Реалізація організаційних відносин здійснюється за допомогою організаційно-розпорядчих методів, які частіше називаються адміністративними. Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов’язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі. Адміністративні методи тісно пов’язані з економічними методами, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань і досягнення однією мети. Застосування цих методів передують економічним методам, оскільки на початку треба сформулювати власний об’єкт управління і структуру управління. У процесі виробничої діяльності економічні методи управління реалізуються у формі адміністративного впливу суб’єкта управління на об’єкт управління (постанови, накази, розпорядження). Відрізняються адміністративні методи управління від економічних формою прояву і механізмом дії. Якщо економічні методи спираються на економічні інтереси людей, то адміністративні засновані на почутті боргу, відповідальності, дисципліни і розуміння можливості адміністративного покарання [4, с. 49]. Практичну реалізацію організаційного регламентування в рамках адміністративних методів представлено положеннями, в яких встановлюються задачі, функції, права, обов’язки та відповідальність служб підприємства та керівників підрозділів. Це дає змогу потім оцінювати

результати діяльності служб і підрозділів, приймати рішення про матеріальне та моральне стимулювання працівників. Організаційне нормування передбачає велику кількість нормативів: якісно-технічні нормативи, технологічні нормативи у вигляді маршрутних і технологічних карт, експлуатаційно-ремонтні нормативи, трудові нормативи (розряди, ставки, шкали преміювання), фінансово-кредитні нормативи (розмір власних оборотних коштів, план погашення банківських кредитів), матеріально-постачальницькі та транспортні нормативи, організаційно-управлінські нормативи. Організаційне інструктування втілюється в багатьох інструкціях і вказівках, до яких відносять посадові інструкції, методичні рекомендації з виконання комплексів робіт, методичні інструкції (порядок, форми й методи виконання окремих техніко-економічних завдань), робочі інструкції, які визначають порядок дій процесу управління організацією [5, с. 74].

Економічні методи управління – це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників [6, с. 41]. Ці методи дають змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях – від індивіда до держави. Підприємство, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників і пов'язаних з їх виконанням форм і систем оплати праці, преміювання або економічних санкцій, додаткових матеріальних заохочень. Застосування економічних методів має базуватися строго на їх окупності. Це означає, що інвестування коштів у матеріальне стимулювання співробітників повинно принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконуваних робіт у планованому періоді. Реалізація економічних методів управління здійснюється в системі економічних відносин між членами трудового колективу. Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці (основний і додаткової заробітної плати, премій) регулює матеріальну зацікавленість працівників.

Ця система взаємовідносин досить складна, оскільки включає в себе економічні, соціальні, психологічні й організаційні відносини [2, с. 110].

Соціально-психологічні методи – це способи реалізації управлінського впливу на персонал, які ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Соціальнопсихологічні методи управління засновані на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування і поведінки персоналу. Сутність цих методів зводиться до впливу на особистість і колектив для формування у них установок щодо їх трудової діяльності і творчої активності. Для здійснення впливу на окрему особистість використовуються психологічні методи, для впливу на групу, колектив – соціологічні [2, с. 115]. Якщо окремо розділити соціальні і психологічні методи, то до соціальних відносяться: 1) методи соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом); 2) методи соціального нормування (правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу); 3) методи морального стимулювання (оголошення подяк, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ) [7, с. 179]. До психологічних методів управління науковці відносять: 1) методи гуманізації праці – методи, що спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо; 2) методи комплектування трудових колективів, які базуються на використанні соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, психологічну сумлінність тощо; 3) методи психологічного спонукання, які спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості; 4) методи професійного відбору і навчання, які включають

відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі [7, с. 180].

2.3.Оцінка ефективності формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка»

Оцінка ефективності кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» проведено за складовими: оцінка кількісного складу кадрового потенціалу, професійно-кваліфікаційного складу, соціальними показниками та оцінка рівня мотивації працівників.

Оцінка кількісного складу кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка кількісного складу кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка»

№ з/п	Показник	2021	2022	2023	Відхилення			
					2022-2021		2023-2022	
					+, -	%	+, -	%
1	Середньооблікова чисельність персоналу	18	15	18	-3	-17	3	20
1.1.	у т.ч. педагогічних працівників	7	6	7	-1	-14,3	1	16,7
2	Прийнято	1	1	5	0	0	4	400
2.1.	у т.ч. педагогічних працівників			1	0		1	
3	Звільнено		4	2	4		-2	-50
3.1.	у т.ч. педагогічних працівників		1		1		-1	100
3.2.	у т.ч. за власним бажанням		4	2	4		-2	-50
4	Коефіцієнт з прийому кадрів	0,06	0,07	0,28	0,01	20	0	317
5	Коефіцієнт з вибуття кадрів	0,00	0,27	0,11	0,27		0	-58
6	Коефіцієнт з обороту		0,25	2,5	0,25		2	900
7	Середній вік працівників	45	45	42	0	0	-3	-7
8	Коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою	0,94	0,94	0,94	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором за даними [34]

Середньооблікова чисельність персоналу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» скорочується протягом 2021-2022 рр. з 18 осіб до 15 осіб, у тому числі, кількість педагогічних працівників скорочується з 7 до 6 осіб. У 2023р.

середньооблікова чисельність персоналу закладу освіти зростає до 18 осіб, у тому числі, педагогічних працівників до 7 осіб. Кількість прийнятих на роботу осіб протягом 2021-2023 рр. зростає з 1 особи до 5 осіб. Кількість звільнених працівників скорочується з 4 осіб у 2022р. до 2 осіб у 2021 р. Коефіцієнт з прийому кадрів Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» зростає протягом 2021-2023 рр. з 0,06 до 0,28, а коефіцієнт з вибуття кадрів – скорочується з 0,27 у 2022р. до 0,11 у 2023 р. Коефіцієнт з обороту кадрів зростає протягом 2022-2023 рр. з 0,25 до 2,5. Середній вік працівників Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» скорочується з 45 років протягом 2021-2022 рр. до 42 років у 2023 р. Коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою становить 0,94 протягом 2021-2023 рр.

Оцінка професійно-кваліфікаційного складу кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка професійно-кваліфікаційного складу кадрового потенціалу
Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка»

№ з/п	Показник	2021	2022	2023	Відхилення			
					2022-2021		2023-2022	
					+, -	%	+, -	%
1	Середньооблікова чисельність педагогічних працівників	7	6	7	-1	-14	1	17
2	Кількість педагогічних працівників - спеціалістів першої категорії	5	5	5	0	0	0	0
2.1.	у % до усього	71,4	83,3	71,4	11,9		-11,9	
3	Кількість педагогічних працівників - спеціалістів другої категорії	1	1	1	0	0	0	0
3.1.	у % до усього	14,3	16,7	14,3	2,4		-2,4	
4	Кількість педагогічних працівників спеціалістів	1		1	-1	-100	1	
4.1.	у % до усього	14,3	0,0	14,3	-14,3		14,3	
5	Кількість педагогічних працівників, що пройшли навчання та підвищення кваліфікації		1	3	1		2	200
5.1.	у % до усього	0,0	16,7	42,9	16,7		26,2	

Джерело: розроблено автором за даними [34]

За даними таблиці видно, що кількість педагогічних працівників – спеціалістів першої категорії протягом 2021-2023 рр. становило 5 осіб, що складає 71,4% загальної кількості педагогічних працівників. Кількість педагогічних працівників – спеціалістів другої категорії протягом 2021-2023 рр. становить 1 особу, що становить 14,3 % загальної кількості педагогічних працівників. Кількість педагогічних працівників – спеціалістів також становить 1 особу протягом 2021-2023 рр., що становить 14,3% загальної кількості педагогічних працівників.

Кількість педагогічних працівників, що пройшли навчання та підвищення кваліфікації зростає з 1 особи у 2022р. до 3 осіб у 2023 р. (що становить 16,7% та 42,9% загальної кількості педагогічних працівників у 2022р. та 2023 р. відповідно).

Оцінка соціальних показників кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка соціальних показників кадрового потенціалу Калчевського
ЗДО ясла-садок «Казка»

№ з/п	Показник	2021	2022	2023	Відхилення			
					2022-2021		2023-2022	
					+, -	%	+, -	%
1	Кількість осіб, що були звільнені протягом року	0	4	2	4		-2	-50
2	Середньооблікова чисельність персоналу	18	15	18	-3	-17	3	20
3	Коефіцієнт стабільності кадрів	1,00	0,73	0,89	-0,27	-27	0,16	21
4	Кількість скарг	1			-1	-100	0	
5	Кількість конфліктів		2	1	2		-1	-50

Джерело: розроблено автором за даними [34]

Коефіцієнт стабільності кадрів протягом 2021-2022 рр. скорочується з 1 до 0,73, але зростає у 2023 р. до 0,89. Кількість скарг становила 1 у 2021р., а кількість конфліктів скорочується з 2 у 2022 р. до 1 у 2023р.

Оцінка рівня мотивації працівників Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня мотивації працівників Калчевського ЗДО ясла-садок
«Казка»

№ з/п	Показник	2021	2022	2023	Відхилення			
					2022-2021		2023-2022	
					+, -	%	+, -	%
1	ФОП, тис. грн.	1927	1639	2056	-288	-15,0	418	25,5
2	Середньооблікова чисельність персоналу	18	15	18	-3	-16,7	3	20,0
3	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	8920	9103	9520	183	2,1	417	4,6
4	Середня заробітна плата працівників дошкільної освіти в Україні	14000	15000	15500	1000	7,1	500	3,3
5	Рівень відносних доходів працівників	0,64	0,61	0,61	-0,03	-4,8	0	1,2
6	Кількість працівників, звільнених за власним бажанням	0	4	2	4		-2	-50,0
7	Коефіцієнт плинності кадрів	0	0,27	0,11	0,27		-0,16	-58,3

Джерело: розроблено автором за даними [34]

Фонд оплати праці працівників Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» протягом 2021-2022 рр. скорочується з 1927 тис. грн. до 1639 тис. грн., що пов'язано із скороченням персоналу з 18 осіб до 15 осіб протягом 2021-2022 рр.; у 2023 р. фонд оплати праці зростає до 2056 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зростає протягом 2021-2023 рр. з 8920 грн до 9520 грн. Разом з тим, за даними офіційної статистики України середньомісячна заробітна плата працівників у сфері дошкільної освіти зростає протягом 2021-2023 рр. з 14000 грн до 15500 грн. Відповідно рівень відносних доходів працівників Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» скорочується з 0,64 до 0,61. Кількість працівників, звільнених за власним бажанням зростає з нуля до 4 осіб протягом 2021-2022 рр., але скорочується до 2 осіб у 2023р. Коефіцієнт плинності кадрів зростає з нуля у 2021р. до 0,27 у 2022р., але у 2023 р. скорочується до 0,11.

Висновки до 2 розділу. Калчевський ЗДО ясла-садок «Казка» здійснює свою діяльність з метою забезпечення реалізації прав дітей на здобуття дошкільної освіти, а також потреб населення у догляді, нагляді та оздоровленні дітей, створення умов для їх розумового, фізичного та духовного розвитку.

Формування кадрового потенціалу у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» є процесом, який поєднує різні методи для залучення, розвитку й управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

Методи управління кадровим потенціалом у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» включають адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Оцінка ефективності кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» проведено за складовими: оцінка кількісного складу кадрового потенціалу, професійно-кваліфікаційного складу, соціальними показниками та оцінка рівня мотивації працівників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАЛЧЕВСЬКОГО ЗДО ЯСЛА-САДОК «КАЗКА»

3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності формування кадрового потенціалу закладів освіти

В умовах ринкових відносин саме персонал визначає конкурентоспроможність організації та забезпечує їй економічні та соціальні переваги. Відповідно важливим завданням розвитку будь-якої організації, установи є формування ефективної моделі розвитку та підвищення ефективності формування кадрового потенціалу.

Основними елементами сучасної моделі розвитку кадрового потенціалу є:

1. Науково-технічний прогрес, який сприяє підвищенню ефективності організації трудової діяльності працівників за рахунок передових комп'ютерних інформаційних та комунікаційних систем та передових знань у сфері управління; разом з тим, це вимагає від працівників володіння принципово новими знаннями.

2. Потреба у систематичному підвищенні якості освітніх послуг, орієнтації діяльності установи на споживача освітніх послуг.

3. Радикальна трансформація організації праці через запровадження колективних методів роботи, що вимагає додаткової відповідальності, зацікавленості та співпраці для досягнення найкращих результатів.

Розробки в галузі теорії людських ресурсів та управління людськими ресурсами, економіки, права, психології, соціології, фізіології, інформатики, конфліктології, етики, ергономіки та документообігу значно покращили сучасний стан розвитку кадрового потенціалу [2, с. 36].

Важливим аспектом у напрямі розвитку кадрового потенціалу є підвищення інтересу до людського фактору та доповнення знань у сфері

управління кадровим потенціалом на основі сучасних досягнень науки і техніки.

Таким чином, формування сучасного підходу до розвитку кадрового потенціалу зумовлено низкою об'єктивних чинників, які наразі проявляються в українській економіці. Важливим є узагальнення зарубіжного досвіду для використання на українських підприємствах [32, с.45].

Основні методи сучасної концепції розвитку кадрового потенціалу:

1. Людські ресурси є фундаментальним елементом підвищення конкурентоспроможності організацій та зростання їх економічної ефективності;

2. Стратегічний підхід до реалізації потенціалу людських ресурсів, який ґрунтується на взаємодії стратегій управління людськими ресурсами з довгостроковою перспективою розвитку.

3. Інвестиції в людський капітал, що передбачає визнання ефективності довгострокових інвестицій у розвиток людських ресурсів.

3. Розвиток людських ресурсів є головною метою діяльності організації.

4. Демократичне ставлення до людських ресурсів, що передбачає активне залучення працівників до управління на всіх рівнях відповідно до їх компетенції та здібностей, розвинуте соціальне партнерство та співробітництво всередині організації.

5. Застосування сучасних методів розвитку працівників, створення умов для безперервного навчання своїх працівників.

6. Застосування сучасних методів оцінки якості роботи, які включають оцінку змісту трудової функції, справедливості винагороди за працю та особистий внесок, відповідність умов праці трудовому законодавству України, корпоративної культури, можливостей кар'єрного зростання тощо.

7. Методи професіоналізму; цей принцип базується на підвищенні рівня професійної підготовки працівників, здатних виконувати складні аналітичні та практичні завдання.

8. Методи інновацій ґрунтуються на вдосконаленні організації праці працівників, мотивації працівників, заохоченні та стимулюванні розвитку

Розвиток кадрового потенціалу є найскладнішою проблемою для закладів освіти. Формування правильної концепції розвитку кадрового потенціалу є досить складним процесом. Організація належної системи управління кадровим потенціалом, здатної вивести підприємство на вищий рівень, є найважливішою проблемою для будь-якого керівника .

Основними напрямками сучасної концепції управління кадровим потенціалом є:

- 1) визнання основних ролей працівників;
- 2) стратегічний підхід до управління кадровим потенціалом;
- 3) інвестиції в людські ресурси;
- 4) справедливе і демократичне управління;
- 5) покращення якості життя працівників;
- 6) підвищення кваліфікації працівників;
- 7) важливість професіоналізму тощо.

Основні шляхи підвищення ефективності формування кадрового потенціалу закладів освіти повинні включати:

1) точний відбір персоналу, що передбачає використання сучасних методів оцінки кандидатів (тестування, асесмент-центри), розробка детальних профілів посад;

2) забезпечення ефективної адаптації кадрів, зокрема, за рахунок розробки індивідуальних планів адаптації, надання менторської підтримки;

3) сприяння систематичному розвитку, що передбачає створення системи навчання і розвитку персоналу, що відповідає стратегічним цілям організації.

4) справедлива оцінка результатів, що досягається за рахунок розробки прозорих систем оцінки ефективності праці, використання збалансованої системи показників;

5) розробка ефективних систем мотивації, що поєднують матеріальне і нематеріальне заохочення;

6) створення сприятливого клімату [5, с. 75].

У сучасних національних умовах структурних зрушень в економіці, зміни технологій виробництва та посилення ринкової конкуренції основним капіталом будь-якого підприємства стають вже не традиційні матеріальні ресурси, а інтелектуальні та підприємницькі ресурси. Іншими словами, в центрі уваги організацій знаходяться люди, які генерують ідеї та інновації і є джерелом капіталу. Тому виникає потреба у створенні нових форм управління людськими ресурсами на основі ефективної професійної освіти.

3.2. Діагностика ефективності формування кадрового потенціалу закладів освіти

З метою визначення основних проблем формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним було проведено опитування серед керівників закладів освіти Одеської області. Опитування було проведено через соціальні мережі. Опитування включало 10 питань, а саме:

1) Чи укомплектовані кадри за кількісною, віковою та професійно-кваліфікаційною ознакою, яке передбачало відповіді «так» чи «ні»;

2) Чи відчувається у закладі освіти нестача професійних кадрів, яке передбачало відповіді «так» чи «ні»;

3) Чи високим є рівень плинності кадрів, яке передбачало відповіді «так» чи «ні»;

4) Чи частими є випадки скарг з боку батьків, яке передбачало відповіді «так» чи «ні»;

5) Чи частими у закладі освіти є випадки внутрішніх конфліктів, яке передбачало відповіді «так» чи «ні»;

6) Чи достатнім є рівень ініціативності, наукової, науково-пошукової роботи працівників, яке передбачало відповіді «так» чи «ні»;

7) Чи достатнім є рівень мотивації працівників, яке передбачало відповіді «так» чи «ні»;

8) Чи є у закладі освіти випадки порушення трудової дисципліни, яке передбачало відповіді «так» чи «ні»;

9) Чи має місце у закладі освіти неефективне використання робочого часу, яке передбачало відповіді «ні», «так, плановий фонд робочого часу не виконується», «так, багато переробок»;

10) Які є основні проблеми формування кадрового потенціалу та організації роботи з ним у закладі освіти, що передбачає обрати один або декілька варіантів серед відповідей а) низький рівень заробітної плати, б) брак професійних кадрів, в) недостатність фінансування для підвищення ефективності організації роботи із кадровим потенціалом, г) обмежені можливості розвитку кадрового потенціалу (обмеженість зростання по кар'єрній драбині, обмеженість навчання та підвищення кваліфікації), д) низький рівень мотивації працівників, е) незадовільний соціально-психологічний клімат, ж) висока завантаженість педагогічних працівників, з) інше.

В опитуванні прийняло участь 197 осіб.

Результати опитування на перше питання «Чи укомплектовані кадри за кількісною, віковою та професійно-кваліфікаційною ознакою?» наведено на рис.3.1.

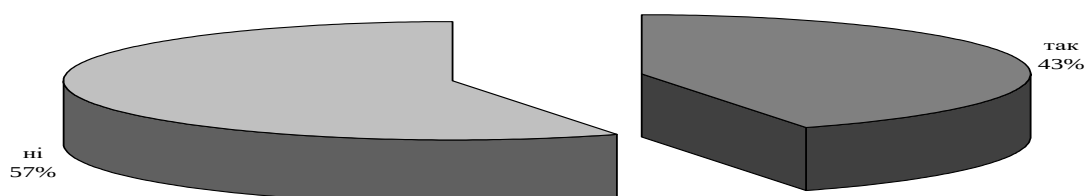


Рис. 3.1. Результати опитування на перше питання «Чи укомплектовані кадри за кількісною, віковою та професійно-кваліфікаційною ознакою?»

Джерело: розроблено автором

Серед опитуваних керівників закладів освіти, укомплектованими за кількісною, віковою та професійно-кваліфікаційною ознакою вважають кадри 85 осіб (що становить 43%), а не укомплектованими – 112 опитуваних (що становить 57%).

Результати опитування на друге питання «Чи відчувається у закладі освіти нестача професійних кадрів?» наведено на рис. 3.2.

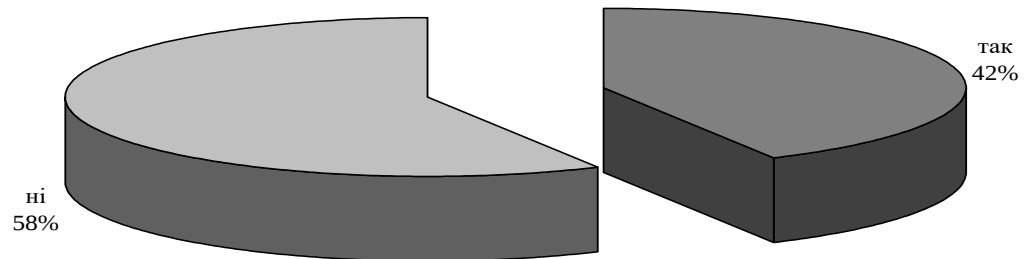


Рис. 3.2. Результати опитування на друге питання «Чи відчувається у закладі освіти нестача професійних кадрів?»

Джерело: розроблено автором

За результатами опитування 83 особи (що становить 42%) вважають, що заклади освіти укомплектовані професійними кадрами, а 114 опитуваних (що становить 58%) вказують на те, що у закладі освіти відчувається нестача професійних кадрів.

Результати відповіді на третє питання «Чи високим є рівень плинності кадрів» наведено на рис. 3.3.

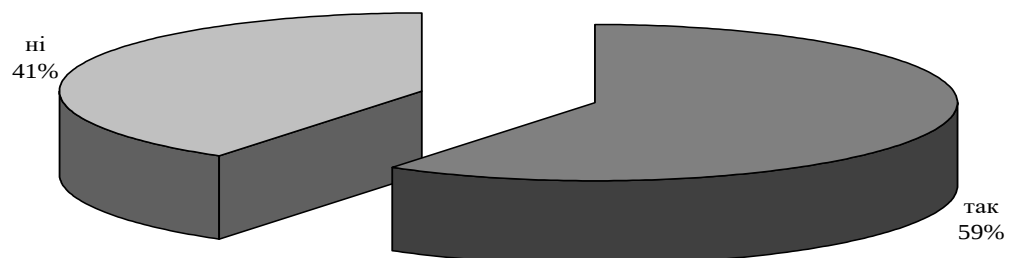


Рис. 3.3. Результати відповіді на третє питання «Чи високим є рівень плинності кадрів»

Джерело: розроблено автором

Високим рівень плинності кадрів у закладі освіти визначили 117 осіб (що становить 59%), разом з тим, негативно на питання відповіли 80 осіб (що становить 41%).

Результати відповіді на питання «Чи частими є випадки скарг з боку батьків?» наведено на рис. 3.4.

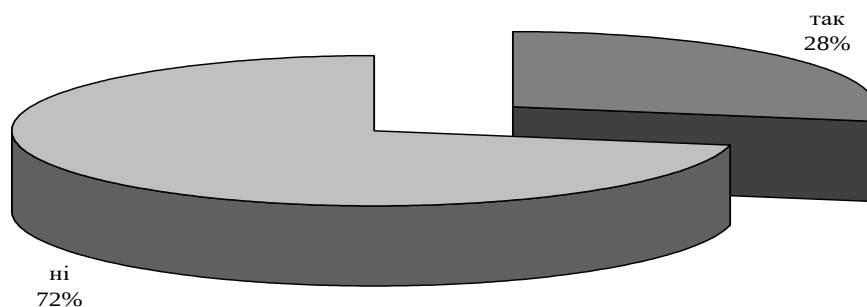


Рис. 3.4. Результати відповіді на питання «Чи частими є випадки скарг з боку батьків?»

Джерело: розроблено автором

Серед опитуваних керівників закладів освіти 55 осіб (що становить 28%) зазначають, що випадки скарг з боку батьків є частими, а 142 особи (що становить 72%) зазначають, що випадки скарг з боку батьків не є частими.

Результати відповіді на наступне питання «Чи частими у закладі освіти є випадки внутрішніх конфліктів?» наведено на рис. 3.5.

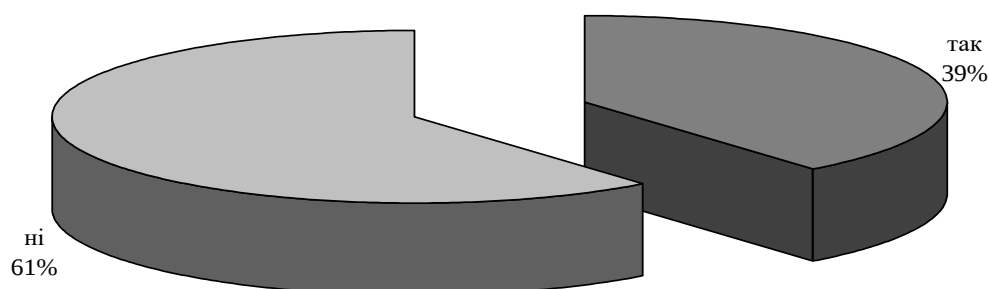


Рис. 3.5. Результати відповіді на наступне питання «Чи частими у закладі освіти є випадки внутрішніх конфліктів?»

Джерело: розроблено автором

Серед опитуваних 77 осіб (що становить 39%) вважають, що у їх закладах освіти випадки внутрішніх конфліктів є частими, а 120 осіб (що становить 61%) вважають, що внутрішні конфлікти є нечастими.

Результати відповіді на шосте питання «Чи достатнім є рівень ініціативності, наукової, науково-пошукової роботи працівників?» наведено на рис. 3.6.

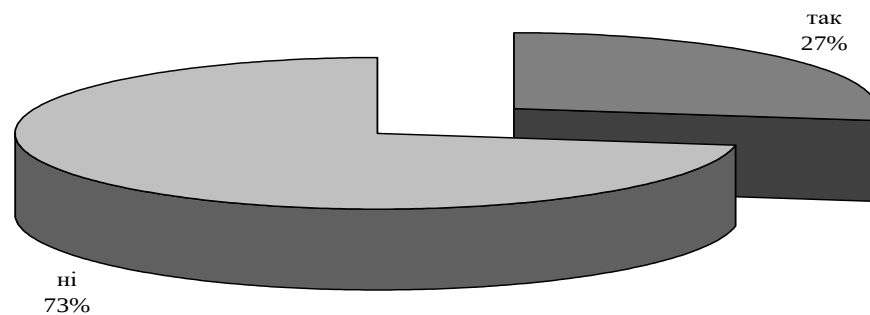


Рис. 3.6. Результати відповіді на шосте питання «Чи достатнім є рівень ініціативності, наукової, науково-пошукової роботи працівників?»

Джерело: розроблено автором

Достатнім рівень ініціативності, наукової, науково-пошукової роботи працівників вважають лише 54 опитуваних (що становить 27%), а недостатнім – 143 опитуваних (що становить 73%).

Результати відповіді на питання «Чи достатнім є рівень мотивації працівників?» наведено на рис. 3.7.

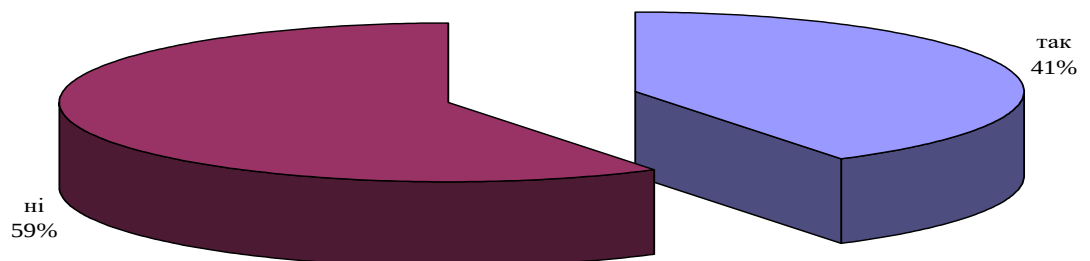


Рис. 3.7. Результати відповіді на питання «Чи достатнім є рівень мотивації працівників?»

Джерело: розроблено автором

Серед опитуваних 81 особа (що становить 41%) вважає, що рівень мотивації працівників в її закладі освіти є достатнім, а 116 осіб вважають рівень мотивації працівників (що становить 59%) незадовільним.

Результати відповідей на питання «Чи є у закладі освіти випадки порушення трудової дисципліни?» наведено на рис. 3.8.

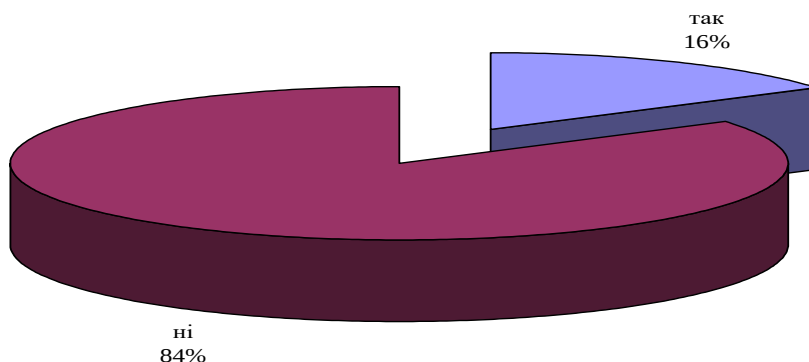


Рис. 3.8. Результати відповідей на питання «Чи є у закладі освіти випадки порушення трудової дисципліни?»

Джерело: розроблено автором

На питання «Чи є у закладі освіти випадки порушення трудової дисципліни» позитивно відповіли 31 особа (що становить 16% опитуваних), а негативно – 166 особа (що становить 84% опитуваних).

Результати відповідей на питання «Чи має місце у закладі освіти неефективне використання робочого часу?» наведено на рис. 3.9.

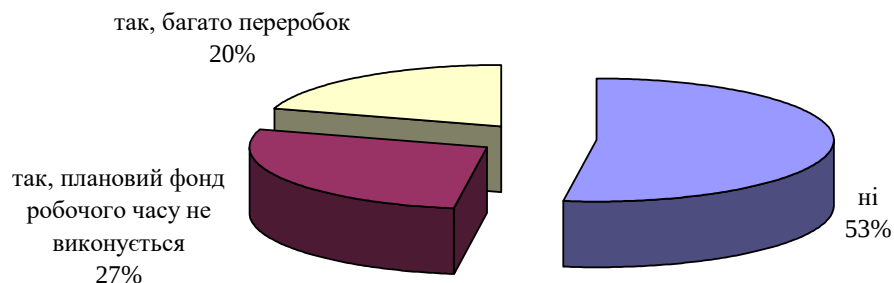


Рис. 3.9. Результати відповідей на питання «Чи має місце у закладі освіти неефективне використання робочого часу?»

Джерело: розроблено автором

На думку 103 осіб (що становить 53%) у закладі освіти немає випадків неефективного використання робочого часу, 54 особи (що становить 27%) відповіли, що має місце невиконання фонду робочого часу, а 40 осіб (що становить 20% опитуваних) відповіли, що мають місце переробки.

Результати відповіді на питання «Які є основні проблеми формування кадрового потенціалу та організації роботи з ним у закладі освіти?» наведено на рис. 3.10.

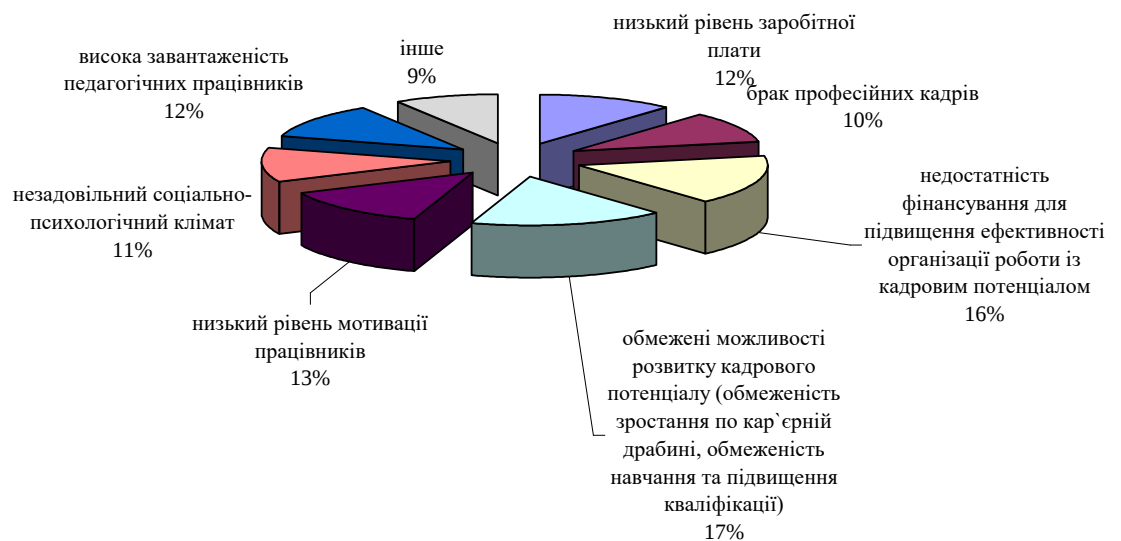


Рис. 3.10. Результати відповіді на питання «Які є основні проблеми формування кадрового потенціалу та організації роботи з ним у закладі освіти?»

Джерело: розроблено автором

За результатами опитування були визначені такі основні проблеми формування кадрового потенціалу та організації роботи з ним у закладі освіти:

- обмежені можливості розвитку кадрового потенціалу (обмеженість зростання по кар'єрній драбині, обмеженість навчання та підвищення кваліфікації) визначили 17% опитуваних;

- недостатність фінансування для підвищення ефективності організації роботи із кадровим потенціалом визначили 16% опитуваних;

- низький рівень мотивації працівників визначили 13% опитуваних;
- низький рівень заробітної плати визначили 12% опитуваних;
- висока завантаженість педагогічних працівників визначили також 12% опитуваних;
- незадовільний соціально-психологічний визначили 11% опитуваних;
- інше визначили 9% опитуваних.

Таким чином, основними напрямками підвищення ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним є:

1. Забезпечення закладів освіти професійними кадрами;
2. Забезпечення збереженості ключових кадрів у закладах освіти;
3. Підвищення ефективності роботи із батьками;
4. Розробка заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату у колективі;
5. Підвищення ефективності мотиваційних заходів;
6. Забезпечення ефективного використання робочого часу;
7. Оптимізація рівня завантаженості педагогічних працівників.

Підвищення формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним сприятиме підвищенню ефективності діяльності закладу освіти у цілому.

3.3. Розробка програми підвищення ефективності формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка»

Створення ефективної програми удосконалення кадрового потенціалу в Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» є ключовим фактором для забезпечення високої якості освітнього процесу. Така програма повинна бути спрямована на підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвиток лідерських якостей, створення сприятливого освітнього середовища, залучення та утримання талановитих педагогів.

Удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» доцільно проводити за певним алгоритмом, який включає діагностику поточного стану, формування цілей та завдань, розробку програми, реалізація програми, оцінка ефективності (рис. 3.11).



Рис.3.11. Процес удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка»

Джерело: розроблено автором за даними [1, 7, 23, 45, 51]

Удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» доцільно розпочинати із діагностики поточного стану, що передбачає здійснення аналізу кадрового складу за рівнем кваліфікації, досвідом роботи, а також вивчення потреб персоналу, результатів педагогічної діяльності, ступеня задоволеності учнів та батьків.

На підставі проведеного аналізу здійснюється ідентифікація сильних і слабких сторін кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка».

З урахуванням результатів діагностики здійснюється формулювання цілей та завдань удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка», що включає визначення стратегічних цілей та встановлення конкретних завдань для досягнення поставлених цілей, а також інтеграція цілей розвитку персоналу в загальну стратегію розвитку закладу.

Розробка програми удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» включає визначення пріоритетних напрямів розвитку педагогічних кадрів (педагогічна майстерність, методичні навички, психолого-педагогічна підготовка тощо), складання індивідуальних планів для кожного педагога з урахуванням його потреб та можливостей, визначення оптимальних методів навчання (тренінги, семінари, майстер-класи, коучинг, менторство тощо).

З метою реалізації програми удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» доцільно проводити тренінги семінари, конференції, майстер-класи для підвищення педагогічної майстерності працівників, організовувати педагогічні ради, форуми для обміну досвідом між педагогічними працівниками.

Важливим аспектом удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» є систематична оцінка ефективності, яка передбачає здійснення оцінки задоволеності педагогів навчальними заходами, порівняння результатів педагогічної діяльності до і після реалізації програми, внесення змін до програми з урахуванням отриманих результатів.

Програма удосконалення формування кадрового потенціалу закладу освіти розроблена для системного та ефективного удосконалення процесу формування кадрового потенціалу. Вона передбачає комплекс заходів, спрямованих на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих фахівців, які відповідають стратегічним цілям організації.

Метою програми формування кадрового потенціалу закладу освіти є:

- сформувати та підтримувати високопродуктивний кадровий склад, здатний забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії;
- забезпечити безперервний розвиток професійних компетенцій співробітників;
- створити привабливі умови праці для залучення та утримання талановитих співробітників;
- підвищити рівень задоволеності персоналу та лояльність до компанії.

Програма удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Програма удосконалення формування кадрового потенціалу
Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка»

Етап	Термін виконання	Виконавці	Заходи
1	2	3	4
1. Діагностика та аналіз	1 місяць	Кадрова служба, керівники підрозділів	- проведення опитування співробітників щодо задоволеності роботою та потреб у розвитку; - аналіз наявного кадрового складу та порівняння з потребами компанії; - визначення сильних та слабких сторін існуючої системи управління персоналом.
2. Розробка стратегії розвитку кадрового потенціалу	2 місяці	Керівники підрозділів, кадрова служба, керівництво	- формулювання цілей та завдань розвитку кадрового потенціалу; - розробка критеріїв оцінки ефективності програми; - визначення ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
3. Реалізація заходів	Протягом року	Відділ HR, керівники підрозділів	- розробка ефективних програм підбору персоналу; -використання сучасних інструментів оцінки кандидатів; -розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника; -організація навчання та підвищення кваліфікації; -впровадження системи менторства; -розробка системи мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули; -створення сприятливого корпоративного клімату; -регулярна оцінка ефективності реалізації програми -внесення необхідних коригувань.
4. Моніторинг та оцінка результатів	Постійно	Відділ HR	- збір та аналіз даних про ефективність роботи персоналу; - оцінка задоволеності співробітників

Джерело: розроблено автором за даними [1, 7, 23, 36, 45, 51]

Очікуваними результатами від впровадження програми удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» є:

- підвищення рівня професійної компетентності співробітників;
- зниження плинності кадрів;
- поліпшення якості виконання роботи;
- підвищення рівня задоволеності співробітників;
- підвищення рівня задоволеності учнів та їх батьків.

Ключовими компонентами програми удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» є діагностика потреб, розробка індивідуальних планів розвитку, реалізація навчальних

програм, створення системи менторства, мотивація, стимулювання науково-дослідної діяльності, оцінка ефективності програми (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2

Ключові компоненти програми удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка»

Ключові аспекти	Реалізація у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка»
Діагностика потреб	- оцінка наявних знань, умінь і навичок педагогів; - визначення дефіцитів у професійній підготовці; - аналіз потреб закладу освіти в контексті сучасних освітніх викликів.
Розробка індивідуальних планів розвитку	- створення індивідуальних траєкторій професійного зростання для кожного педагога; - вибір відповідних форм і методів навчання (курси, тренінги, семінари, стажування, менторство).
Реалізація навчальних програм	- організація різноманітних форм навчання (курсів, тренінгів, майстер-класів, конференцій, студії педагогічної майстерності) - залучення досвідчених тренерів і експертів.
Створення системи менторства	- спрямування досвідчених педагогів на наставництво молодих фахівців; - створення спільноти для обміну досвідом і підтримки.
Створення ефективної системи мотивації	- створення сприятливого психологічного клімату; - матеріальне стимулювання (конкурентна заробітна плата, справедливе розподілення преміального фонду); - нематеріальне стимулювання (надання можливостей для професійного зростання, публікації наукових робіт, участі у конференціях).
Стимулювання науково-дослідної діяльності	- підтримка участі педагогів у наукових конференціях, публікації статей; - створення умов для проведення власних досліджень.
Оцінка ефективності програми	- систематичний моніторинг результатів навчання; - збір зворотного зв'язку від учасників; - коректування програми з урахуванням отриманих результатів.

Джерело: розроблено автором за даними [1, 7, 23, 36, 45, 51]

Необхідно також відмітити такі важливі аспекти успішної реалізації програми удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка», як:

- залучення педагогів до розробки програми, що сприятиме підвищенню їх мотивації та відповідальності;

- створення сприятливої атмосфери для навчання і розвитку, зокрема, забезпечення поваги до індивідуальних особливостей кожного педагога.
- забезпечення необхідними ресурсами для здійснення діяльності.
- здійснення систематична оцінка ефективності з метою своєчасного внесення змін до програми.

Таким чином, програма удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» сприятиме не тільки підвищенню якості освітнього процесу, але й створенню сприятливого середовища для роботи педагогів, що, в свою чергу, позитивно впливає на мотивацію учнів.

Висновки до 3 розділу. З метою визначення основних проблем формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним було проведено опитування серед керівників закладів освіти Одеської області. В опитуванні прийняло участь 197 осіб.

За результатами опитування були визначені такі основні проблеми формування кадрового потенціалу та організації роботи з ним у закладі освіти:

- обмежені можливості розвитку кадрового потенціалу (обмеженість зростання по кар'єрній драбині, обмеженість навчання та підвищення кваліфікації) визначили 17% опитуваних;
- недостатність фінансування для підвищення ефективності організації роботи із кадровим потенціалом визначили 16% опитуваних;
- низький рівень мотивації працівників визначили 13% опитуваних;
- низький рівень заробітної плати визначили 12% опитуваних;
- висока завантаженість педагогічних працівників визначили також 12% опитуваних;
- незадовільний соціально-психологічний визначили 11% опитуваних;
- інше визначили 9% опитуваних.

Таким чином, основними напрямками підвищення ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним є:

8. Забезпечення закладів освіти професійними кадрами;
9. Забезпечення збереженості ключових кадрів у закладах освіти;
10. Підвищення ефективності роботи із батьками;
11. Розробка заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату у колективі;
12. Підвищення ефективності мотиваційних заходів;
13. Забезпечення ефективного використання робочого часу;
14. Оптимізація рівня завантаженості педагогічних працівників.

Підвищення формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним сприятиме підвищенню ефективності діяльності закладу освіти у цілому.

Створення ефективної програми удосконалення кадрового потенціалу в Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» є ключовим фактором для забезпечення високої якості освітнього процесу. Така програма повинна бути спрямована на підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвиток лідерських якостей, створення сприятливого освітнього середовища, залучення та утримання талановитих педагогів.

Удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» доцільно проводити за певним алгоритмом, який включає діагностику поточного стану, формування цілей та завдань, розробку програми, реалізація програми, оцінка ефективності.

ВИСНОВКИ

Кадровий потенціал закладу освіти є багатовимірним поняттям, тому на сьогоднішній день у науковій та науково-практичній літературі відсутній єдиний підхід до його визначення. , кадровий потенціал визначається як здатність працівників закладу освіти володіти необхідною кваліфікацією, професійною освітою, спеціальними знаннями, навичками, вміннями, практичним досвідом і компетенціями в певній сфері діяльності, ефективно виконувати свої функціональні обов'язки та продукувати соціально-економічні результати для досягнення цілей закладу освіти.

На розвиток кадрового потенціалу закладу освіти значний вплив мають різноманітні зовнішні, внутрішньо-організаційні, внутрішньо-системні та індивідуальні чинники.

Кадрова політика - це сукупність принципів і методів управління персоналом в закладі освіти, спрямованих на формування, розподіл та ефективне використання персоналу для досягнення поставлених цілей.

Основні підходи до оцінки кадрового потенціалу закладу освіти включають ситуативний, комплексний, системний, кількісний, адміністративний.

Калчевський ЗДО ясла-садок «Казка» здійснює свою діяльність з метою забезпечення реалізації прав дітей на здобуття дошкільної освіти, а також потреб населення у догляді, нагляді та оздоровленні дітей, створення умов для їх розумового, фізичного та духовного розвитку.

Формування кадрового потенціалу у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» є процесом, який поєднує різні методи для залучення, розвитку й управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

Методи управління кадровим потенціалом у Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» включають адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Оцінка ефективності кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» проведено за складовими: оцінка кількісного складу кадрового потенціалу, професійно-кваліфікаційного складу, соціальними показниками та оцінка рівня мотивації працівників.

З метою визначення основних проблем формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним було проведено опитування серед керівників закладів освіти Одеської області. В опитуванні прийняло участь 197 осіб.

За результатами опитування були визначені такі основні проблеми формування кадрового потенціалу та організації роботи з ним у закладі освіти:

- обмежені можливості розвитку кадрового потенціалу (обмеженість зростання по кар'єрній драбині, обмеженість навчання та підвищення кваліфікації) визначили 17% опитуваних;

- недостатність фінансування для підвищення ефективності організації роботи із кадровим потенціалом визначили 16% опитуваних;

- низький рівень мотивації працівників визначили 13% опитуваних;

- низький рівень заробітної плати визначили 12% опитуваних;

- висока завантаженість педагогічних працівників визначили також 12% опитуваних;

- незадовільний соціально-психологічний визначили 11% опитуваних;

- інше визначили 9% опитуваних.

Таким чином, основними напрямками підвищення ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним є:

1. Забезпечення закладів освіти професійними кадрами;
2. Забезпечення збереженості ключових кадрів у закладах освіти.
3. Підвищення ефективності роботи із батьками;
4. Розробка заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату у колективі;

5. Підвищення ефективності мотиваційних заходів;
6. Забезпечення ефективного використання робочого часу;
7. Оптимізація рівня завантаженості педагогічних працівників.

Підвищення формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним сприятиме підвищенню ефективності діяльності закладу освіти у цілому.

Створення ефективної програми удосконалення кадрового потенціалу в Калчевському ЗДО ясла-садок «Казка» є ключовим фактором для забезпечення високої якості освітнього процесу. Така програма повинна бути спрямована на підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвиток лідерських якостей, створення сприятливого освітнього середовища, залучення та утримання талановитих педагогів.

Удосконалення формування кадрового потенціалу Калчевського ЗДО ясла-садок «Казка» доцільно проводити за певним алгоритмом, який включає діагностику поточного стану, формування цілей та завдань, розробку програми, реалізація програми, оцінка ефективності.

Список використаних джерел:

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент: навч. посіб. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 352 с.
2. Андросюк В.М. Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посібник. Тернопільський національний економічний ун-т. Т. : Економічна думка, 2018. 216 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
4. Басенко Р. Цілісна освіта особистості: історико-педагогічні та інноваційні виміри дефініцій. Імідж сучасного педагога : електрон. наук. фах. журн. 2022. № 1 (202). С. 46–51.
5. Білопольський М. Г., Хаджинов О. В., Бессонов А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. №4. 2022. С. 72-79. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_072-079.pdf
6. Бойчук Ю., Боярська-Хоменко А. Досвід інновацій загальнопедагогічної підготовки майбутніх учителів. *Дидактика*. 2021. № 3. с. 37–43 doi : <https://doi.org/10.5281/zenodo.5972567>
7. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін. Теорія прийняття рішень: Підручник. За заг. ред. Бутка М. П. К. : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
8. Вакарюк Л.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Л. В. Вакарюк, Н. Д. Гетьманцева ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 82 с.
9. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. с. 239-247. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-42
10. Візія майбутнього освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/viziya>

11. Воржакова Ю. П., Поліщук К. О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Економіка: реалії часу*. № 3 (67). 2023. С. 21-30. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf>
12. Ворожбіт-Горбатюк В., Боярська-Хоменко А., Доценко, С.О.. Предметно-методична компетентність вчителя через призму менторингу в закладі освіти. *Академічні студії. Серія «педагогіка»*. 2021. 2 (3). С. 133–139. doi : <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.3.2.21>
13. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 17. Ч.1. 2016. С. 64-69. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf
14. Загородня Н.П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб.; НДІ соц.-екон. розвитку. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
15. Заїка В. М. Психологічні особливості прояву депресії в сучасному світі. *Theoretical and science bases of actual tasks. Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference*. Lisbon, Portugal. 2022. P. 505–508.
16. Заїка В. М., Басенко Р. О. Особливості мотивації педагогічної діяльності як чинник становлення особистості в освітньому інноваційному середовищі. *Імідж сучасного педагога*. 2022. №2 (203). С.30-35 URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2\(203\)-30-35](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2(203)-30-35)
17. Заїка В. М., Гета А. В., Вишар Є. В. Комунікативний потенціал майбутніх соціальних працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету. Педагогіка. Соціальна робота*. 2021. Вип. 1 (48). С. 148–152.
18. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
19. Закон України «Про повну загальну середню освіту» № 463-IX від 16.01.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

20. Інноваційні освітні технології: навчально-методичний посібник Івано-Франківськ, 2020. 172 с.
21. Козарь Т.П. Реалізація держаної політики в галузі освіти на місцевому рівні. *Право та державне управління*. 2020. № 2. с. 321–325. doi : <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.48>
22. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
23. Копитко, М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
24. Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. №12. 2018. С. 75-81. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf
25. Лісогор Л. та Руденко Р. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. №4 (221). 2022. С.19-26. URL: <http://surl.li/zgdttd>
26. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
27. Магльованна М. Є., Полторацька А. О. Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації. *Економіка та суспільство*. Вип. 56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3087/3010>
28. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
29. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І.

Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

30. Менеджмент: навчально-методичний посібник / уклад.: О.В.Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.

31. Моргун В. Ф., Заика В. Н. Многомерная типология кризисов личности и путей их преодоления. Психологічні ресурси в умовах життєвої та суспільної кризи: соціальний та особистісний виміри : колективна монографія / відпов. ред. В. Ф. Казібекова. Херсон : Вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 130–148.

32. Найдьонов І. М. Основи освітянського менеджменту: навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. Ч. 2. 270 с.

33. Ніколаєнко С. М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : НУБіП України, 2019. 408 с.

34. Офіційний сайт Приморської гімназії з дошкільним відділенням та початковою школою Сергіївської селищної ради Білгород-Дністровського району Одеської області. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/institution/137011/>

35. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

36. Попова О. В., Денисенко А. О., Васильєва С. О. Моніторинг якості освіти в сучасних ЗВО. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. № 51. С. 133–145. doi : <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.13>

37. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

38. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. № 3 (76). С. 47–63.
39. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.
40. Самокиш, О. В. Креативний менеджмент: навч. посібн. Київ : Кондор, 2018. 204 с.
41. Темченко, О.В. (2020). Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. Управління школою. Харків: Основа. 22-24 (646-648), 30–42.
42. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокошко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
43. Управління персоналом / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
44. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 311 с.
45. Черненко Н.М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса : ПНПУ, 2018. 212 с. (Серія «Управління закладом освіти»)
46. Чернишова Л.В., Лук'янчук, О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 166 с.
47. Яковенко О. І. Макєєва Є. О. Теоретичні засади системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-05>
48. Яковенко, О., Маркова, А. (2024). Теоретико-методичні засади оцінки ефективності формування кадрового потенціалу

закладу освіти та організації роботи з ним. *Економіка та суспільство*, (65). URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4385>;

49. Eaton, J. S. (2018). Combating academic corruption: Quality assurance and accreditation. *International Higher Education*. (93), 8-9. doi :<https://doi.org/10.6017/ihe.0.93.10426>

50. Nguyen, LA. (2021). Management Innovation: A Critical Review. *Journal of organisational studies and innovation*, 8 (1), 31–51. doi : <https://doi.org/10.51659/josi.19.118>

51. Visvizi, A., Lytras, M., Sarirete, A. (ed.) (2019). *Management and Administration of Higher Education Institutions in Times of Change*. doi :<https://doi.org/10.1108/9781789736274>

Анкета

Виявлення основних проблем формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним

Шановні керівники закладів освіти!

Просимо Вас пройти опитування з метою визначення основних проблем формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним.

1) Чи укомплектовані кадри за кількісною, віковою та професійно-кваліфікаційною ознакою?

а) так;

б) ні.

2) Чи відчувається у закладі освіти нестача професійних кадрів?

а) так;

б) ні.

3) Чи високим є рівень плинності кадрів?

а) так;

б) ні.

4) Чи частими є випадки скарг з боку батьків?

а) так;

б) ні.

5) Чи частими у закладі освіти є випадки внутрішніх конфліктів?

а) так;

б) ні.

6) Чи достатнім є рівень ініціативності, наукової, науково-пошукової роботи працівників?

а) так;

б) ні.

7) Чи достатнім є рівень мотивації працівників?

а) так;

б) ні.

8) Чи є у закладі освіти випадки порушення трудової дисципліни?

а) так;

б) ні.

9) Чи має місце у закладі освіти неефективне використання робочого часу?

а) ні;

б) так, плановий фонд робочого часу не виконується;

в) так, багато переробок.

10) Які є основні проблеми формування кадрового потенціалу та організації роботи з ним у закладі освіти? (оберіть одну або декілька варіантів серед відповідей)

а) низький рівень заробітної плати;

б) брак професійних кадрів;

в) недостатність фінансування для підвищення ефективності організації роботи із кадровим потенціалом;

г) обмежені можливості розвитку кадрового потенціалу (обмеженість зростання по кар'єрній драбині, обмеженість навчання та підвищення кваліфікації);

д) низький рівень мотивації працівників;

е) незадовільний соціально-психологічний клімат;

ж) висока завантаженість педагогічних працівників;

з) інше.

Дякуємо за співпрацю!