

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

Пліс Діана Зеновіївна

**МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇХ
ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Спеціальність 051 – Економіка

Магістерська програма – Управління персоналом та економіка праці

Тернопіль – 2018

Анотація

Пліс Д. З. «Вдосконалення системи управління розвитком персоналу в організації» (на матеріалах територіального центру надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» з управління персоналом та економіки праці. – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018.

В роботі визначено суть конкурентоспроможності персоналу в умовах ринку; проведено аналіз методів оцінки професійно-кваліфікаційного рівня персоналу; зроблено оцінку ефективності використання персоналу; запропоновано заходи з планування й організації підвищення освітнього рівня персоналу територіального центру надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради.

Розроблено пропозиції щодо удосконалення управління розвитком персоналу; рекомендовано способи стимулювання розвитку персоналу.

Annotation

Plis D. “Improvement of the management system of the staff development in organization” (on materials of the territorial center for the social services provision of Pidvolochysk settlement council). – Manuscript.

This research is to submit a MA degree on personnel management and economy of labor.– Ternopil national economic university, Ternopil’, 2018.

In the paper the essence of the competitiveness of the personnel in the market conditions is defined; the analysis of methods for assessing the professional qualification level of personnel is conducted; assessment of the effectiveness of personnel usage is done; measures for planning and organization of raising the educational level of staff of territorial center for the social services provision of Pidvolochysk settlement council are proposed.

Proposals for improvement of personnel management improvement are developed; ways of stimulation of personnel development are recommended.

Зміст

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Наукові підходи до організації розвитку персоналу.....	6
1.2. Особливості управління розвитком персоналу та його оцінка.....	17
Висновки до першого розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ ЦЕНТРІ НАДАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ПІДВОЛОЧИСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ.....	33
2.1. Оцінка показників ефективності використання персоналу.....	33
2.2. Професійна підготовка персоналу.....	44
2.3. Атестація персоналу комунального закладу «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради».....	49
Висновки до другого розділу.....	65
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	68
3.1. Планування й організація підвищення освітнього рівня персоналу.....	68
3.2. Зарубіжний досвід управління розвитком персоналу.....	78
3.3. Стимулювання розвитку персоналу та його соціальна ефективність.....	84
Висновки до третього розділу.....	88
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ	

Вступ

Актуальність теми дослідження. В ринкових умовах господарювання суттєво підвищуються вимоги до якості і конкурентоспроможності персоналу. Світовий досвід показує, що вирішальним чинником стабільного і тривалого функціонування підприємств і установ є висококваліфікований та освічений персонал.

В цих умовах змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може й бажає брати участь в управлінні й прийнятті рішень. Людський чинник стає головною рушійною силою виробництва, а витрати на розвиток персоналу вважаються своєрідними інвестиціями підприємств, що в майбутньому мають окупитися.

На даний час зростають вимоги до організаційно-економічного забезпечення розвитку персоналу та обґрунтованого планування його чисельності, поліпшення професійно-кваліфікаційної структури персоналу, нормування праці, розробки мотиваційних способів стимулювання праці, обґрунтування витрат на розвиток персоналу.

Найважливіша складова успіху підприємства чи компанії – персонал. Вони ставлять перед собою мету, приймають рішення, контролюють виконання цих рішень, і, в разі необхідності, коректують поставлені завдання.

Формування і життєдіяльність трудового колективу, як одна з форм взаємодії між людьми, їх соціального спілкування, потребує вивчення, постійного моніторингу і прогнозування. Важливо враховувати всі аспекти діяльності трудового колективу, всі чинники, що впливають на формування персоналу і його розвиток. Тому актуальність теми дослідження саме полягає в необхідності розгляду питань вдосконалення організації і планування управління розвитком персоналу.

Ступінь опрацювання теми. Рівень теоретичних знань, умінь та практичних навиків працівників вирішальною мірою визначаються рівнем професійної підготовки персоналу. Тому проблеми розвитку персоналу завжди цікавили вчених і фахівців з управління персоналом і маркетингу персоналу. До

зарубіжних, які займались спеціалістів цими питаннями можна віднести Н.Ансоффа, Г.Десслера, Л.Дженнігса, А.Ейстера, М.Бандера, А.Сміта, А.Маслоу, Ф.Герцберга, Ф.Тейлора та ін.

Тематика формування персоналу, його розвитку як в професійному, так і в особистісному аспектах, зустрічаються в працях Л. Балабанової, Д.Богині, Б.Генкіна, О.Грішнєвої, В.Данюка, А.Кибанова, А.Колота, Є.Маслова, В.Петюха, В.Савченка, М.Семикіної, С.Шекшні, Г.Щокіна та ін.

Вагомість зазначеної проблематики, її актуальність і необхідність узгодження практики з теоретичними дослідженнями, проблеми, що виникають при утворенні і функціонуванні трудових колективів зумовили вибір теми і зміст даного дослідження.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є висвітлення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком персоналу в сучасних умовах.

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

- визначення суті якості і конкурентоспроможності персоналу в умовах ринку;
- прогнозування і планування розвитку персоналу;
- аналіз методів оцінки професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- оцінка ефективності використання персоналу;
- планування й організація підвищення освітнього рівня персоналу;
- визначення напрямів удосконалення управління розвитком персоналу;

Об'єктом дослідження дипломної роботи є територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради.

Предметом дослідження є вдосконалення управління розвитком персоналу в даній установі.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження:

- розроблено пропозиції щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- оцінено можливості підвищення освітнього рівня персоналу;
- рекомендовано способи стимулювання розвитку персоналу;

Практичне значення отриманих результатів. Отримані в процесі дослідження наукові і практичні результати можуть бути використані для вдосконалення процесів розвитку персоналу територіального центру надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 10 рисунків, 7 таблиць та 5 додатків. Список використаних джерел налічує 82 найменування.

РОЗДІЛ ПЕРШИЙ

НАУКОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Наукові підходи до організації розвитку персоналу

Основною проблемою в області підготовки спеціалістів для сучасної економіки, що мають високий рівень інтелектуального потенціалу, є протиріччя між потребами суспільства у професіоналах, що володіють творчими компетенціями і відповідно практикою професійної підготовки. Очевидно, що назріла потреба пошуку нових форм організації та нових технологій підготовки персоналу, які б дозволили компенсувати недоліки традиційних методів навчання. Основне – забезпечити адекватну підготовку вимогам динамічно змінних науково-технічних і соціально-економічних умов.

Роль професійної підготовки у формуванні та функціонуванні національної економіки постійно зростає, що підтверджується численними дослідженнями вітчизняних і зарубіжних учених. Консультативний комітет з промислових досліджень і розвитку Комісії Європейського союзу, досліджуючи кваліфікаційний рівень робочої сили в Європі дійшов такого висновку: «Без конкурентоспроможної системи освіти не може бути конкурентоспроможної робочої сили, а без останньої – конкурентоспроможної економіки».

У Меморандумі безперервної освіти Європейського союзу зазначено, що повноцінний розвиток особистості у складному соціально-політичному середовищі став неможливим без уміння активно брати участь у суспільних процесах і адаптуватися до культурної, етнічної та мовної різноманітності. І лише освіта у найширшому розумінні цього слова може допомогти успішно впоратись з цим завданням. Її основою є ті базові навички, які людина набуває в юності. Проте в інформаційному суспільстві, на думку європейських експертів, ці навички мають бути переглянуті й розширені. Надто важливими є уміння вчитися і бажання продовжувати своє навчання самостійно. Основними чинниками безперервної освіти стають особиста мотивація до навчання і наявність різноманітних навчальних ресурсів.

Базою розвитку впродовж життя є шість пріоритетів, які були визначені Меморандумом Європейської Комісії:

- визнання цінності знань (осмислення важливості навчання, особливо неформального і спонтанного);
- інформація, профорієнтація і консультування (система доступу до якісної інформації щодо можливостей навчання);
- інвестиції в навчання (значне збільшення рівня інвестицій в людські ресурси);
- наближення можливостей навчання до тих, хто навчається (розвиток дистанційного навчання);
- базові уміння (гарантія набуття і постійного оновлення знань і умінь, необхідних для усталеної участі в житті суспільства, заснованого на знаннях);
- інноваційна педагогіка (розробка ефективних методів навчання впродовж життя і всеосяжного навчання, яке охоплює формальне, неформальне і позаформальне (спонтанне) навчання [52]).

В економічній літературі термін «персонал» має багато синонімів: «людські ресурси», «людський капітал», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадри» тощо.

Людські ресурси представляють собою сукупність різноманітних якостей людей, що визначають їх здатність до виробництва матеріальних і духовних благ, і є узагальнюючим показником розвитку суспільного виробництва [30, 330].

Персонал як об'єкт розвитку – особливий склад організації, підприємства, установи, що представляє собою групу за професійною або іншою ознакою [81, 19]. Управління розвитком забезпечує служба управління персоналом або менеджер з розвитку персоналу з відповідним штатом. Це сукупність індивідуальних, суб'єктивних, особистісних якостей персоналу, що визначають здібність до виробництва матеріальних і духовних благ.

Людина – головна цінність суспільства і найважливіший ресурс підприємства чи організації. Людський чинник проявляється у високопрофесійному кадровому потенціалі персоналу організації та управлінської діяльності менеджерів, що організовують його використання. Він проявляється в трудовій діяльності при врахуванні рекомендацій соціальної психології, тобто в процесі формування груп, колективів, команд.

Людський чинник являє собою головний компонент суспільного розвитку, який утворюється з допомогою участі людей в процесі створення матеріальних і духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг. Без врахування людського чинника в процесі життєдіяльності неможливо досягнути поставленої мети. При цьому людський чинник повинен, з одного боку, розвиватись, з другого – ефективно використовуватись (рис. 1.1).

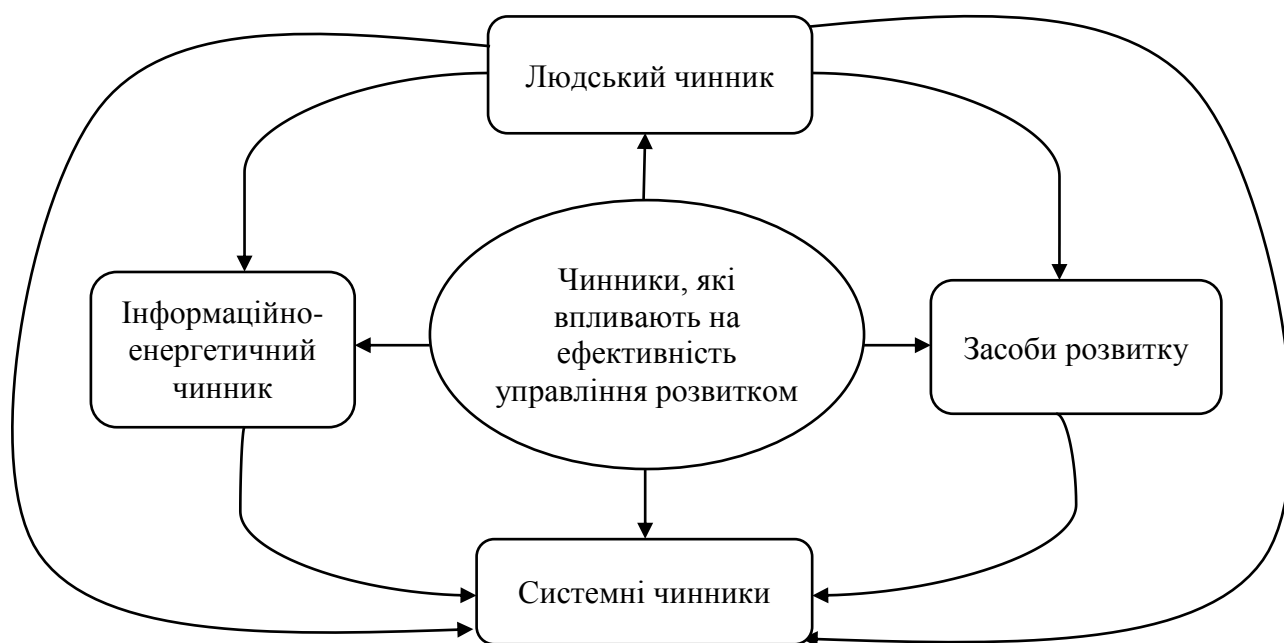


Рис. 1.1. Система чинників, які впливають на ефективність управління розвитком персоналу організації [30, 351]

Для успішної діяльності потрібно виявляти професійні, особистісні і духовні складові персоналу, визначати їх відповідальність обраному шляху і

враховувати як чинники, що сприяють розвитку і гальмують розвиток досягнення професійної мети.

Г.В. Щокін підкреслює, що категорія «людські ресурси» пов'язана з кількісними та якісними параметрами персоналу підприємства, установи чи організації і включає здатність до творчості і потенційності можливості всебічного розвитку працівників, їх кооперації та самоорганізації удосконалення трудових взаємовідносин, мотивацію тощо [82, 273-274].

Розвиток людських ресурсів означає вмiле забезпечення та організацію процесу навчання для досягнення підприємством чи установою поставленої мети, щоб через удосконалення навиків і умінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання і ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації проходити безперервний організаційний та особистісний ріст і розвиток [70].

Досить багатогранне поняття розвитку персоналу в О. Я. Кибанова: «Розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в області навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, побічної періодичності оцінки кадрів, планування ділової кар'єри і службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації [68].

Найбільший вплив на ефективність розвитку персоналу мають:

- психофізіологія, соціальні й духовні характеристики персоналу (людини);
- кількість та якість інформації, що використовується в процесі управління розвитком;
- рівень володіння методами, техніками, технологіями управління і самоуправління;
- умови, створені персоналу в організації, де він здійснює свою діяльність [30, 345].

За твердженням Г. В. Щокіна, комплексна система управління людськими ресурсами складається, як правило, з трьох взаємопов'язаних систем:

- виконавців (містить дані про кількісні та якісні характеристики людських ресурсів);
- робіт (відповідає за різноманітні напрями діяльності з формування і реалізації мети та завдань управління людськими ресурсами);
- інформаційного забезпечення управління (об'єднає дані про перші дві підсистеми і забезпечує зв'язок між ними [82, 51]).

В теперішньому трактуванні персонал – найважливіший ресурс підприємства чи установи. Розвиток науки, створення нових технологій і наукомістких виробництв підвищує вимоги до загальноосвітнього рівня й професійної кваліфікації працівників. При розгляді професійних якостей персоналу часто терміни «компетентність», «професіоналізм» і «кваліфікація».

Якщо говорити про компетенцію, то вона визначається як володіння знаннями, як поєднання психічних якостей, як психологічний стан, що дозволяє діяти самостійно і відповідально, як володіння людською здібністю та уміння виконувати певні трудові функції.

При розгляді питання професіоналізму, то мають на увазі нормативні вимоги професії до особистості людини. Під цим терміном розуміють сукупність особистісних характеристик людини, потрібних для виконання певних обов'язків.

Кваліфікація – сукупність природньої схильності якого-небудь виду праці, рівень підготовленості працівників.

Аналіз професійних якостей персоналу подано в таблиці 1.1.

Поняття «компетентність» в деякій мірі відображає якісні аспекти конкурентоспроможності персоналу. Однак воно вичерпно не розкриває психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини, котрі необхідно враховувати, накреслюючи шляхи підвищення ефективності управління розвитком персоналу чи вибираючи більш оптимальні варіанти стратегій управління організацією чи підприємством та відповідні їм стратегії

розвитку персоналу. Тому управління персоналом може розглядатись як управління компетенцією підприємства з реалізацією практики її придбання, стимулювання і розвитку.

Управління компетенцією – це процес порівняння потреб підприємства (необхідного кількісного та якісного складу персоналу у відповідності з обраною стратегією розвитку) з наявними ресурсами (працівниками з досягнутими рівнями компетенцій), та вибір форм впливу для приведення їх відповідність [13, 48]

Таблиця 1.1

Аналіз професійних якостей персоналу [30, 368]

Поняття	Смисл слова	Значення
Професіоналізм	Нормативні вимоги професій до особистості людини; сукупність, набір особистісних характеристик людини, необхідних для успішного виконання роботи	Нормативний професіоналізм, реальний професіоналізм
Компетентність	Індивідуальна характеристика ступеня відповідності вимогам та професій; володіння знаннями що дозволяють оцінювати що-небудь; поєднання психічних якостей, що дозволяють діяти самостійно і відповідально; здібність і вміння виконувати певні трудові функції	Єдність знань, досвіду, здібностей, навиків діяти в конкретній ситуації для досягнення поставленої мети
Кваліфікація	Вимоги професійної діяльності до працівника в якісному і кількісному виразі, вимоги професій до рівня виконання робіт	Ступінь професійної підготовки до якої-небудь діяльності

Для управління компетенцією на підприємстві виконуються такі дії:

- оцінка наявних ресурсів (по складових компетенції), а також можливостей, знань чи вмінь персоналу;
- оцінки потреб підприємства в персоналі у відповідності з метою, завданням обраної стратегії;
- порівняння потреб з ресурсами.

Управління компетенцією на рівні особистості полягає в оцінці особою своїх можливостей у відповідності з вимогами посади. Така оцінка дає можливість особі активізувати одержані нею раніше знання, навички,

інформацію. Вона формує мету своєї діяльності на обраній посаді, приймає для себе рішення: чи відповідає її компетенція вимогам посади чи потрібне додаткове навчання, або перепідготовка.

Поряд з поняттям «компетентність» в теорії управління розвитком персоналу, в оцінці його конкурентоспроможності належне місце посідає поняття «професійна придатність працівника» – це складне та багатогранне поняття. Воно не обмежується рамками фізіології, медицини і психології, а також торкається широкого кола економічних й соціальних проблем [56, 26].

Професійна придатність означає відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей особи вимогам професії (спеціальності, робочого місця, посади), відповідність людини цим вимогам щодо стану її здоров'я і фізичного розвитку, ступінь оволодіння нею загальними, професійними знаннями, вміннями і навиками, належну психологічну, моральну та економічну готовність до продуктивної праці. Успішна діяльність, перш за все, може бути забезпечена не окремою здібністю, а їх своєрідним поєднанням, що характеризують дану особистість. Тому професійна придатність визначається успішністю професійної діяльності й розвивається в ній, але залежить від зрілої особистості, системи відносин в колективі.

Особливе місце серед чинників, що визначають конкурентоспроможність персоналу, варто виділити чинникам, які характеризують творчі здібності працівника, в тому числі рівень кваліфікації та спеціальність, володіння суміжними професіями, здатність до опанування нових знань, нової техніки й технологій, економіко-правова й політична поінформованість, ініціативність, високі ділові якості, неординарність у прийнятті рішень, прагнення до підтримки трудової дисципліни в колективі, а також здатність до виконання виробничих функцій на рівні міжнародних стандартів.

Однією з важливих характеристик персоналу на ринку праці є професійна мобільність, що означає здатність і готовність працівника при необхідності не лише змінити місце роботи, але й освоїти нову професію. Вона передбачає якісну базову теоретичну підготовку, наявність додаткових трудових навичок

або професій, високу мотивацію, спрямовану на розвиток власної робочої сили. Професійна мобільність перетворюється на головний чинник утримання персоналу на конкурентоспроможних позиціях. При цьому домінуючим мотивом трудової діяльності є прагнення компенсувати витрачені зусилля, вимагати певну плату за професійну майстерність, талант, уміння й трудові навички, працьовитість.

Велике значення для забезпечення конкурентоспроможності персоналу має стимулювання розвитку працівників і раціональне використання їх компетенції. Набуті працівниками в процесі професійного навчання знання, уміння та практичні навички не принесуть ніякої користі підприємству чи організації, якщо працівники не зацікавлені реалізовувати їх з максимальною ефективністю, не виявляють інтересу до свого професійно-кваліфікаційного просування тощо.

Розвиток персоналу вимагає значних фінансових витрат і приносить в майбутньому віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності підприємства чи компанії. Це відображається в прагненні багатьох з них одержати від професійного навчання додатковий прибуток, тобто інвестиції в людський капітал – це будь-які витрати, які сприяють підвищенню результатів праці людини і будуть компенсовані зростанням у майбутньому її заробітків.

Економія підприємств і фірм на заходах з розвитку персоналу на етапі його формування обертається на фазі використання персоналу такими негативними наслідками як зниження рівня продуктивності праці, збільшення плинності кадрів, підвищення рівня виробничого браку, що може значно перевищувати раніше зекономлені кошти на розвиток персоналу.

Якість робочої сили є важливою компонентою ринку праці, тому створення державою умов для розвитку системи професійного навчання персоналу впродовж всього періоду трудової діяльності розглядається як першочерговий напрям державної політики зайнятості, спрямованої на забезпечення економіки кваліфікованою робочою силою.

Згідно з даними Держкомстату, щорічно здобувають нові професії безпосередньо на виробництві понад 300 тис. осіб (це більше, ніж обсяги випуску кваліфікованих працівників професійно-технічними навчальними закладами), підвищують свою кваліфікацію понад оди мільйон працівників. Така ситуація пов'язана не тільки з невідповідністю обсягів та напрямів підготовки робітників професійно-технічними навчальними закладами потребам роботодавців, а насамперед з тим, що стрімкий розвиток науки і техніки вимагає від учасників трудових процесів постійного оновлення знань, вмінь і навиків.

При характеристиці якості трудового потенціалу постає питання про виокремлення в її структурі компонентів, які б характеризували її не лише під кутом зору безпосереднього змісту, а й відбивали комплексно ті його елементи, що мають сукупність соціально-економічних відносин і умов, за яких відбувається повне відтворення трудового потенціалу. Зокрема, в складі системи якості трудового потенціалу необхідно розглядати такі її підсистеми як натурально-нормативну, економічно-організаційну та соціальну (рис. 1.2).

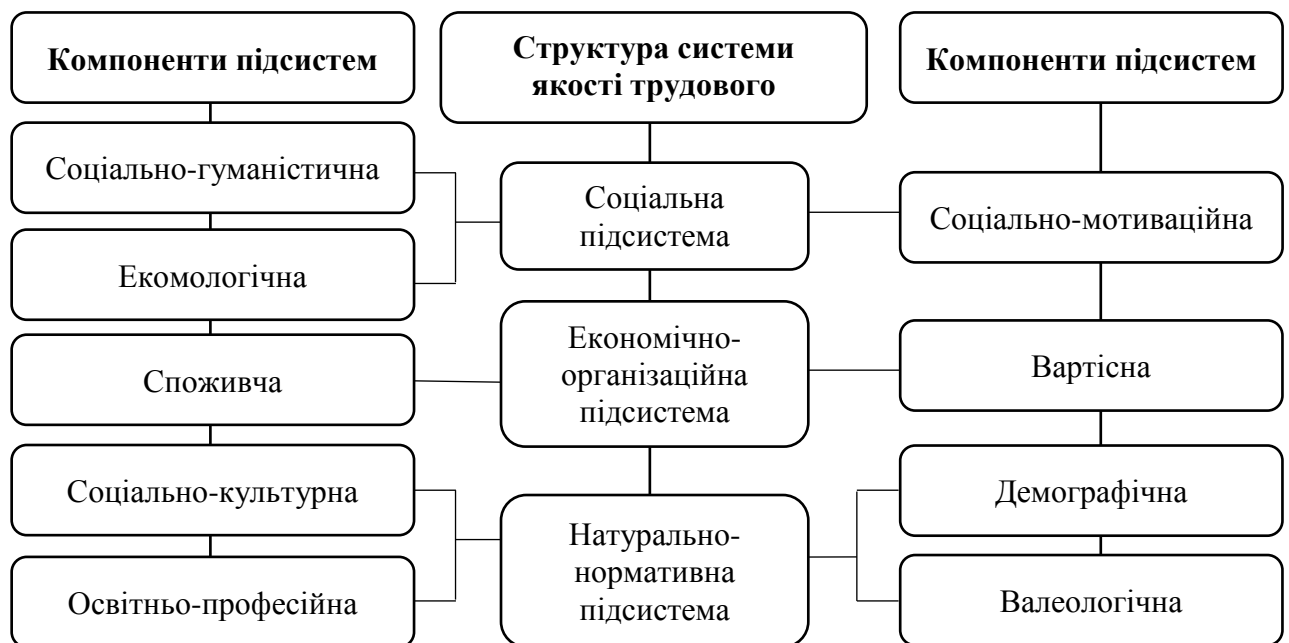


Рис. 1.2. Модель системи якості трудового потенціалу [34, 14]

Натурально-нормативна підсистема якості персоналу через демографічну, валеологічну, професійно-освітню й соціально-культурну складові характеризує певні властивості, а також їх відповідність встановленим стандартам, вимогам тощо [34, 13]. Нині соціально-економічна ситуація характеризується негативними трансформаційними процесами у відтворенні трудового потенціалу, а їх реалізація, що відбувається за рахунок економічно-організаційної підсистеми, досягається завдяки низькій вартості робочої сили, яку за кризових умов реалізують за рахунок її низької ціни, а не необхідних споживчих характеристик.

Соціальна підсистема якості трудового потенціалу через соціально-гуманістичну, соціально-мотиваційну та екологічну складові відбиває якісні трансформації в системі виробничих відносин і продуктивних сил, взаємодію людини та довкілля, постійному розвитку людського чинника. Її вплив реалізується, з одного боку, у сприянні створенню адекватних соціально-економічних й екологічних умов життєдіяльності населення, з другого – на фокусуванні соціальних орієнтацій населення та впливі людського чинника на своє соціально-економічне та природне оточення з метою забезпечення головних пріоритетів подальшого розвитку суспільства.

В економічно розвинутих країнах домінує ідеологія людського капіталу. Хоча науковці ще не дійшли до одностайної думки щодо визначення змісту цієї форми капіталу і не знайшли єдиної точки зору щодо шляхів його формування.

Під людським капіталом розуміють знання, навички та здібності людини, які сприяють зростанню її продуктивної сили: людський капітал визначається переважною більшістю економістів як сукупність набутих знань, навичок, мотивації та енергії, якими наділена людська істота, які використовуються впродовж певного періоду часу з метою виробництва товарів і послуг, приносячи дохід [15, 33-34].

Прихильники розширеного трактування людського капіталу зараховують до нього не лише набуті знання, уміння, навички, здатність до праці, а й природні якості та ознаки людини, а також уміння дотримуватись законів і

традицій, правил поведінки, високу духовність. Відповідно до концепції людського капіталу освіта розглядається як ключовий чинник зростання соціального добробуту держави; формування людського капіталу потребує додаткових інвестицій, щоб отримати додатковий прибуток у майбутньому.

Інвестиції в людський капітал є вкладеннями в людину, підвищуючи її продуктивні здібності й продуктивність праці. Витрати, які сприяють підвищенню продуктивності, можна розглядати як інвестиції, оскільки поточні витрати здійснюються з тим розрахунком, що їх буде багатократно компенсовано в перспективі. Саме людський капітал стимулює зростання і розвиток – як прямо (сприяє зростанню обсягу знань, випуску продукції, розвитку підприємства), так і побічно (при більш ефективному використанні капіталу працівників залишаються надлишки на інвестування в людський капітал, що призводить до зростання і розвитку, а тим самим перешкоджає виникненню криз на підприємстві).

В ринкових умовах формуються певні вимоги до оцінки конкурентоспроможності персоналу, рівень її чітко визначає відмінність від іншого, аналогічного за ступенем відповідності рівня. Робота з персоналом – це один із напрямів організаторської роботи на підприємстві, тому при наявності чітко вираженого критерію розрахунок показника ефективності може бути вирахований у відповідності з принципами і положеннями існуючих методик визначення економічної ефективності заходів з організації праці, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, удосконалення структур управління тощо. Тут, як ні в одній іншій сфері господарської діяльності необхідне врахування впливу всього комплексу як соціальних, так і економічних, політичних та інших чинників. Ефективними можна вважати заходи, що передбачають отримання соціального ефекту, проявами якого є розвиток особистості, задоволення роботою, удосконалення виробничих і соціальних відносин між людьми. Соціальний ефект може проявитися не тільки в межах одного підприємства – він, перш за все, сприяє досягненню соціальної мети, що стоїть перед суспільством.

1.2. Особливості управління розвитком персоналу та його оцінка

На результативність діяльності будь-якого підприємства чи установи вирішальний вплив має розвиток персоналу та економічний ефект від його діяльності. Якраз з ним пов'язано формування чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційного складу в залежності від застосовуваної техніки, технології, організації виробництва, ефективного використання персоналу за часом, за кваліфікацією, рівнем освіти тощо. Тому одним із завдань управління розвитком персоналу виступає забезпечення підприємства тими працівниками, які здатні реалізувати стратегію управління підприємством, мають для цього необхідні здібності та компетенцію.

Розвиток персоналу є кадрово-економічною функцією, яка спрямована на те, щоб сприяти працівникам виробничого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання теперішніх і майбутніх професійних вимог. Під ним розуміють сприяння розвитку індивідуальних нахилів й здібностей працівників, особливо з врахуванням характеру діяльності, а також від поставленої виробничої та індивідуальної мети [75, 243].

В теперішніх умовах відбувається формування інформаційного суспільства, яке можливе при умові інтенсивного розвитку системи освіти, адже сучасна людина повинна володіти не тільки певним обсягом знань, але й вміти навчатися й постійно здобувати додаткові знання для вирішення різноманітних економічних проблем.

Постійна зміна зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства впливає на кваліфікаційні вимоги, що пред'являються до працівників: це вимагає приведення компетенцій персоналу у відповідність з новими умовами. Відповідно, система розвитку інтелектуального потенціалу персоналу на підприємстві повинна бути комплексною, яка базуватиметься на принципах системної безперервності.

Кадрова політика організації під час підготовки кадрів може мати різну спрямованість – від орієнтації на короткотермінові інтереси, на підготовку працівників вузької спеціалізації, що вміють виконувати одну-дві конкретні

операції; до довготермінових – підготовку працівників широкого профілю на основі ґрунтовної теоретичної підготовки. Кадрове планування повинно забезпечити розвиток персоналу для виконання робіт, що вимагають нової, більш високої кваліфікації та підтримання знань у відповідності із запитами виробництва і, відповідно, враховувати інтереси всіх працівників підприємства й добиватись мети діяльності підприємства чи компанії. Місце кадрового планування в системі розвитку персоналу показано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Місце кадрового планування в системі управління розвитком персоналу [67, 232]

Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць в потрібний момент часу і в необхідній кількості у відповідності з їх здібностями, нахилами та вимогами виробництва. Робочі місця з точки зору продуктивності й мотивації повинні забезпечити працівникам розвиток їхніх здібностей, підвищення ефективності праці, відповідати вимогам створення належних людині умов праці та забезпечення зайнятості [67, 231].

Процес роботи з персоналом повинен здійснюватися шляхом узгодження таких аспектів кадрової політики:

- розробки загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних завдань;
- організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення створення резерву і переміщення;
- інформаційна політика – створення системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтації і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності персоналу – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу [13, 81].

Кадрова політика організації, як і будь-яка інша, розробляється і здійснюється з метою досягнення найбільш високих кінцевих результатів. В сучасних умовах ключовим напрямом кадрової політики, що визначає його успішний економічний розвиток, є розвиток персоналу. Політика розвитку персоналу є важливим елементом кадрової політики підприємства і, в залежності від її значимості для досягнення стратегічної мети, (або) може характеризувати кадрову політику в цілому, або може виступати на одному рівні з іншими елементами. Крім цього, політика розвитку персоналу формується під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища і

повинна дотримуватись низки вимог і принципів, які відображають системний, процесуальний і функціональний підходи до розвитку персоналу.

При плануванні потреб організації у персоналі необхідно здійснювати такі заходи:

- визначити чинники, які впливають на потребу у персоналі (стратегія розвитку організації, кількість виготовленої продукції, використання нових технологій, динаміка робочих місць тощо). При цьому виділяються такі категорії персоналу: робітники (в тому числі, основних професій та допоміжні); службовці; технічний персонал;

- провести аналіз наявності необхідного персоналу;

- визначити якісну потребу у персоналі (визначення професійно-кваліфікаційних вимог і аналіз здібностей працівників, необхідних для виконання виробничої програми);

- визначити потребу в персоналі (прогноз загальної потреби в персоналі, оцінка руху персоналу) [13, 86].

Для планування потреб у персоналі використовуються різноманітні методи. Одним із найпростіших є метод екстраполяції, суть якого полягає в перенесенні пропорцій поточних ситуацій у плани на майбутнє.

Більш вагомим є метод скоригованої екстраполяції, який, в порівнянні з попереднім, враховує зміну інших чинників впливу (продуктивність праці, попит, ціноутворення, стан розвитку персоналу і т.п.).

Широке застосування мають методи експертних оцінок, комп'ютерного моделювання, прибутковості, нормативний.

Нормативний метод базується на принципі, що раціональний склад персоналу організації визначається розрахунком згідно з характером і складом робіт за формулою:

$$Ч = \frac{T}{C \cdot B} * 100, \quad (1.1)$$

де Ч – чисельність персоналу;

T – нормативно трудомісткість, людино-дні;

П – визначений період виконання робіт;

В – середнє заплановане виконання робіт, відсотки [45, 60].

Професійно-кваліфікаційний склад працівників можна розраховувати відповідно до карт трудових процесів. Універсальним і найбільш надійним методом розрахунку потреби в управлінських кадрах є метод використання нормативів навантаження, обслуговування, управління та чисельності спеціалістів.

Сучасне суспільство володіє спектром нових інформаційних технологій освіти, на даний час є можливість достатньо ефективно вирішувати проблеми безперервної освіти впродовж усього життя. Одне з важливих завдань освіти – навчити жити і працювати в інформаційному суспільстві. Це означає, що від людини вимагається здатність до творчості, і головна ставка робиться на інтелектуальний потенціал.

Знання, отримані в процесі середньої, середньої спеціальної і вищої освіти, дуже швидко старіють. В зв'язку з тим стала розвиватися система безперервної освіти, що базується на особистій мотивації того, хто навчається, тому що вона не є обов'язковою.

Безперервна освіта може бути формальною, неформальною та інформальною [28, 46].

Формальна освіта здійснюється в освітніх закладах і закінчується видачею відповідного документу. Неформальна освіта здійснює розвиток інтелектуального потенціалу людини на робочому місці, в клубах за інтересами, в сім'ї. Інформальна освіта – це індивідуальна пізнавальна діяльність, що здійснюється впродовж всього життя, не завжди має цілеспрямований характер і зв'язок з професією. В цьому випадку розвивається інтелектуальний потенціал: нагромаджуються знання, навички, життєві спостереження. Таким чином, як для блага самого підприємства, так і особистого блага працівників, керівництво повинно працювати над

підвищенням інтелектуального потенціалу і професійного розвитку, тобто підприємству необхідно займатись розвитком персоналу.

Суть розвитку персоналу полягає в комплексі заходів, що включають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу підприємства чи установи. Розвиток персоналу характеризується сукупністю організаційно-економічних заходів, до яких відносяться:

- навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації;
- професійна адаптація;
- поточна періодична оцінка персоналу;
- робота з кадровим резервом;
- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- планування ділової кар'єри;
- організація винахідницької та раціоналізаторської роботи.

Складові процесу розвитку організації подані на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Складові процесу розвитку персоналу організації [42, 149]

Роль професійного навчання в організації розвитку персоналу надзвичайно велика, адже воно являє собою комплексний безперервний процес, який має кілька етапів. Ключовим моментом в управлінні розвитком персоналу є стан визначення потреб установи у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників.

Таким чином, під системою розвитку персоналу необхідно розуміти цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх елементів, які будуть сприяти підвищенню ефективності діяльності працівників підприємства у відповідності із завданнями його розвитку, потенціалом і нахилами персоналу.

Характеристика видів навчання подана в додатку А.

Зміст програм навчання визначається метою організації і створюється як для формування і закріплення професійних умінь і навиків, так і для формування певного типу мислення і поведінки. Навчання повинно бути поступовим і дозованим, враховувати здібності й інтереси тих, хто навчається.

На даний час є багато методів для навчання персоналу. Основним є поділ на навчання на робочому місці і поза робочим місцем.

Навчання на робочому місці проводиться в звичайній робочій обстановці в своїй організації і для її працівників.

Навчання поза робочим місцем включає всі види навчання за межами робочого місця. Проводиться воно навчальними закладами і установами спеціалізованого профілю.

Система професійного розвитку працівників виробничого характеру передбачає:

- підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною та орієнтована на виконання конкретного трудового процесу;
- перепідготовку і підготовку за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації.

Існуючі форми професійного навчання персоналу організації, що навчається подані в таблиці 1.2.

Організація навчання з відривом від виробництва передбачає навчання працівника на різноманітних курсах підвищення кваліфікації, які можуть проводитись в спеціалізованих центрах або навчальних закладах. При цьому, одним із поширених методів навчання є читання лекцій, на яких подаються теоретичні і методичні основи, а також результати передового досвіду.

Одним з активних способів навчання вважається робота на конференціях і семінарах, участь в дебатах, «круглих столах», що сприяє розвитку мислення і поповненню знань. Іншою активною формою навчання є ділові ігри, участь в яких розвиває навички самостійного прийняття рішень і колегіальної роботи.

Таблиця 1.2

Форми професійного навчання персоналу організації [56,69]

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем в організації та за її межами
Інструктаж Учнітво (копіювання) Ротація Наставництво Метод ускладнених завдань	Лекція Розгляд практичних ситуацій (кейсів) Ділові ігри Моделювання Тренінг сензитивності Рольові ігри Самостійне навчання Відкрите навчання Дистанційне навчання Електронне навчання Інші форми навчання

Моделювання як спосіб навчання і вирішення виробничо-економічних проблем розвиває аналітичні здібності, вміння виявляти і вираховувати різноманітні чинники, що впливають на результат діяльності.

Метод навчання керівних кадрів, що базується на самостійному вирішенні конкретних завдань з практики, передбачає моделювання організаційної проблеми, яку вирішують слухачі груп. В процесі прийняття рішення учасники активно використовують як теоретичні знання так і практичні навички.

Тренінг – це ще одна форма колективного навчання з метою підвищення особистого сприйняття та вдосконалення уміння взаємодії з іншими працівниками.

Перспективними формами навчання персоналу організації є підготовка за модульною системою та відкрите навчання.

Впровадження модульної системи навчання передбачає таку форму підготовки, яка не має чіткої регламентації щодо тривалості навчання і може розглядатися як заняття-блок. Це заняття містить такі етапи: самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу відповідно до його індивідуального плану; самостійне відпрацювання професійних умінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу; тестування, що забезпечує перевірку рівня засвоєних теоретичних знань, умінь і оволодіння практичними навичками.

Відкрите навчання – це форма навчання, за якого слухач і викладач-консультант (тьютор) розділені у часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікативних систем. В даному випадку застосовується різні методи навчання – починаючи від читання до перегляду відео матеріалів і роботи з комп'ютерними програмами.

Дистанційне навчання – найбільш динамічно розвинутий вид професійного навчання. Це навчання на відстані з використанням ефективних інформаційно-комунікативних засобів доставки до слухачів навчального матеріалу.

Суттєву допомогу керівникам і фахівцям, які підвищують свою кваліфікацію, дають лекції та консультації викладачів вищих навчальних

закладів і закладів після дипломної освіти. Це значно розширює доступ слухачів до потрібної для них наукової, технічної та економічної інформації. Самостійне навчання керівників і фахівців тісно пов'язане з іншими й формами навчання, які також відображаються в індивідуальних планах розвитку персоналу.

В процесі функціонування підприємства чи організації оцінка діяльності людей – один з основних напрямів роботи з розвитку персоналу. Під оцінкою звичайно розуміють цінність, рівень, значення кого-небудь або чого-небудь. При цьому мова може йти про визначення цінності, корисності чого-небудь як для окремої особистості, так і для колективу, суспільства в цілому в залежності від того, хто з них є суб'єктом оцінки. Крім цього вона відкладається в свідомості особистості, колективу і суспільства у формі думок, суджень про якість і поведінку (діяльність) та їх значимості.

Ділова оцінка може бути важливим організаційним чинником задоволення деяких соціальних потреб особистості і колективу, важливою умовою стимулювання підвищення якості праці та професійного розвитку особистості.

У кожного працівника є нагальна потреба в позитивній оцінці його діяльності з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці. Наприклад, відсутність оцінки з боку споживачів або нехтування нею приводить до зниження якості праці. Без оцінки з боку колективу втрачається одна з рушійних сил професійного розвитку. В оцінці роботи керівником відображається соціальна значимість у відповідності з певними економічними умовами. Таким чином, кожний вид оцінки, якщо класифікувати за їх джерелами, несе певне соціально-психологічне навантаження, певний акцент оцінювання діяльності. Але тільки разом вони можуть задовольнити потребу особистості в оцінці її праці, спів ставити її досягнення з досягненням інших осіб та колективів.

Таким чином, завдання ділової оцінки працівника полягає у визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності

працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства (організації).

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, навиків) вимогам посади або робочого місця.

Працівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації й культури. Оцінюють не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників організації.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистісних і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж іншого персоналу. Оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистісних якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і мети організації, за встановленими критеріями.

За таким підходом ділова оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендацій з управління як персоналу в цілому, так і окремими працівниками.

Проведення ділової оцінки персоналу дозволяє:

- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- одержати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;

- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом [33, 234].

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скоригувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи. Завдання ділової оцінки персоналу показані на рис. 1.5.

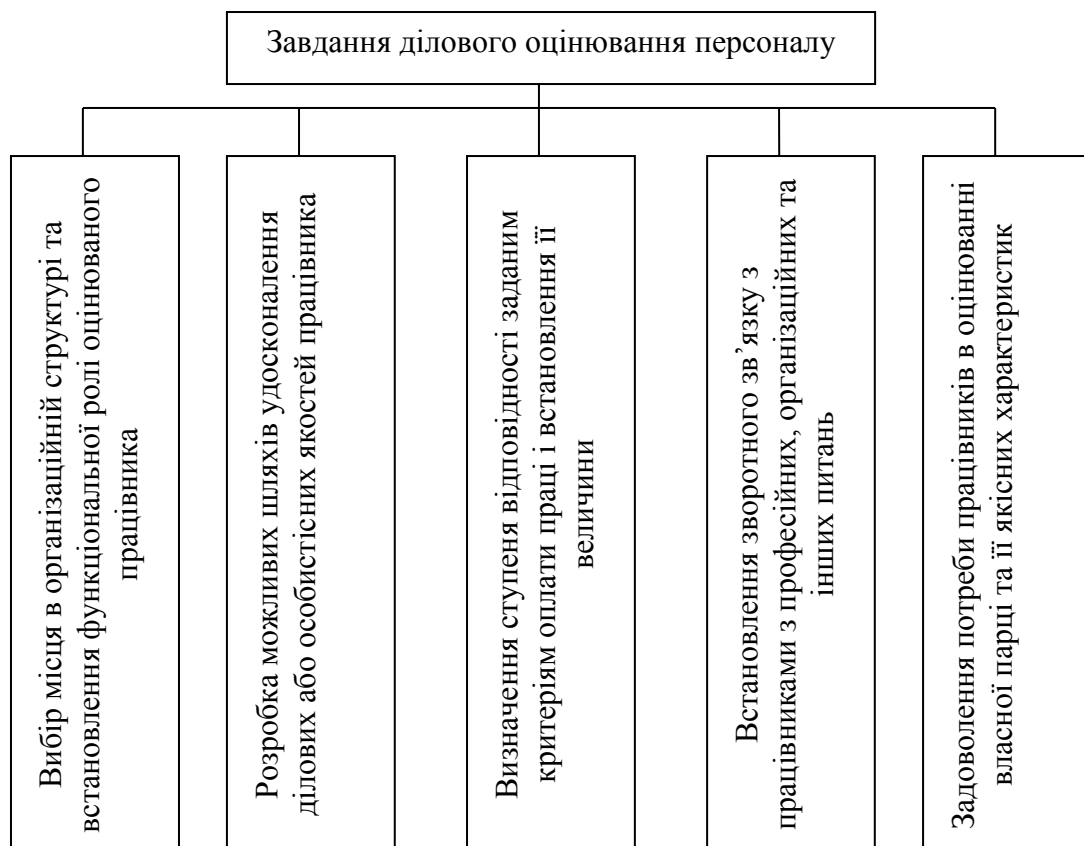


Рис. 1.5. Завдання ділового оцінювання персоналу [10, 167]

Ділова оцінка персоналу дозволяє, з одного боку, забезпечити нормальне функціонування окремих підрозділів і всієї організації чи підприємства та успішне вирішення виробничих завдань, а з другого – більш ефективно використати потенціал працівників за рахунок того, що система оцінки дозволяє підвищувати рівень їх мотивації, визначаючи напрям їх розвитку і стимулюючи потребу в навчанні та підвищенні кваліфікації.

Багато керівників розглядають завдання ділової оцінки своїх підлеглих як свого роду відволікання від виконання основних обов'язків, перешкоду в роботі, додаткову навантаження або чергову кампанію з наведення порядку. Для деяких керівників серйозною є надання працівникам негативного зворотного зв'язку, коли приходиться вказувати на допущені помилки, прорахунки або низькі виробничі показники. Є категорія керівників, які намагаються уникати відкритої конфронтації з підлеглими. Це часто призводить до необ'єктивних, цілком розмитих оцінок виробничих результатів і може знижувати довір'я персоналу до дієвості самої системи оцінки, до її здатності справедливо оцінювати виробничі досягнення та до ефективності використовуваних методів.

Система ділової оцінки повинна бути тісно пов'язана з існуючою на підприємстві практикою управління розвитком персоналу, підтримуватись організаційною, корпоративною культурою. Керівництво зможе досягнути мети, що поставлена перед системою оцінки персоналу, якщо ця система буде відповідним чином пов'язана з існуючими на підприємстві процедурами підведення підсумків, системою оплати праці та матеріального стимулювання кращих працівників, якщо при проведенні оцінки працівників враховується цей рівень довір'я, який встановився (склався) між адміністрацією і персоналом.

Проведення ділової оцінки повинно вносити свою лепту в реалізацію інших програм: навчання і підвищення кваліфікації, відбору й розстановки кадрів, мотивації тощо. Результати ділової оцінки працівників можуть дати цінну інформацію про якість використовуваних на підприємстві методів відбору і про те, наскільки використовувані критерії відбору здатні

прогнозувати майбутні професійні досягнення. В процесі ділової оцінки роботи персоналу може бути визначена ефективність чинних на підприємстві програм навчання і підвищення кваліфікації.

Оцінка роботи – заходи щодо визначення відповідності кількості та якості праці вимогам технології виробництва. Оцінку персоналу можна визначати як цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця. Оцінкову форму, яка орієнтована на результати праці, подано в додатку Б.

На даний час теорія і практика ділової оцінки налічує в своєму арсеналі більше двох десятків методів оцінювання. Їх класифікують за різними ознаками, проте, в загальному, умовно можна поділити на три групи. Так, за формою вираження кінцевого результату діяльності виділяють описові, кількісні та комбіновані методи. При використанні описових методів оцінка подається в текстовій формі; при кількісних і комбінованих методах створюються шкали оцінок, які дають змогу кількісно виміряти результати виконання виробничих завдань.

За інструментами оцінювання розрізняють: прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що ґрунтується на оцінці результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою за умов конкретної ситуації [42, 278].

Ділова оцінка персоналу є важливим важелем ефективного управління працівниками при умові об'єктивності інструментарію з боку оцінювачів. Особливе місце серед оцінок займають оцінки моральних і лідерських якостей працівників, що мають велике значення для формування безконфліктних трудових колективів.

Висновки до першого розділу

Результати ефективності розвитку персоналу пов'язані з науково обґрунтованими технологіями і рівнем володіння ними персоналом. Системний ефект в управлінні розвитком персоналу полягає в узгодженості цільової, організаційної і функціональної структур в управлінні собою та людьми, що їх оточують. Адже, персонал – найцінніший ресурс організації і функції управління розвитком персоналу – планування людських ресурсів, тобто планування потреби їх з точки зору кількості, кваліфікації та компетентності, складання й виконання планів по задоволенню цих потреб.

Вимоги до системи управління розвитком персоналу:

- підтримка реалізації загальної стратегії і мети;
- розвиток внутрішнього потенціалу людей;
- впровадження принципів безперервної освіти і розвитку та перетворення їх в норму трудового життя;
- надання і створення умов для набуття конкретних умінь та навиків;
- набір, розвиток і навчання людей з потрібною комбінацією спеціальних знань і умінь для гнучкого реагування на зміни ринку;
- підтримання і поліпшення матеріального і морального стану шляхом забезпечення комфортних і безпечних умов праці.

Ключовим заходом в управлінні розвитком персоналу є етап визначення потреб організації у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників. Визначення потреби у підготовці персоналу – це встановлення невідповідності між професійними знаннями, вміннями та навиками, які повинен мати персонал установи. На основі значення потреби у професійному навчанні служба управління персоналом формулює конкретну мету кожної навчальної програми за відповідною формою навчання.

Для визначення ступеня відповідності працівника вимогам, що висуваються кадровими інструкціями або робочого місця проводиться ділова оцінка персоналу. При цій процедурі оцінюються не тільки потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, а й реалізація цих

можливостей у процесі виконання дорученої роботи або вимогам посадових обов'язків. На теперішній час налічується більше двох десятків методів ділової оцінки, які об'єднані в три основні групи: описові, кількісні та комбіновані. ділова оцінка є важливим заходом управління розвитком персоналу, оскільки дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, навчання, перекваліфікації та професійно-кваліфікаційного просування.

РОЗДІЛ ДРУГИЙ
АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ
ЦЕНТРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ПІДВОЛОЧИСЬКОЇ
СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Оцінка показників ефективності використання персоналу

Комунальний заклад «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» є бюджетною установою, рішення щодо утворення, ліквідації або територіального центру приймає Підволочиська селищна рада. Він був утворений на основі рішення сесії селищної ради від 29 лютого 2016 року.

Територіальний центр утворюється для надання соціальних послуг громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги, за місцем проживання, в умовах стаціонарного, тимчасового або денного перебування.

Діяльність територіального центру повинна відповідати критеріям діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги. Територіальний центр у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства праці і соціальної політики, актами інших центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також положенням про територіальний центр, розробленим відповідно до Типового положення. До комунального закладу «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» належать відділення соціальної допомоги м. Підволочиськ, с. Галущинці, с. Токи, с. Нове Село.

Територіальний центр провадить свою діяльність на принципах адресності та індивідуального підходу, доступності та відкритості,

добровільного вибору отримання чи відмови від надання соціальних послуг, гуманності, комплексності, максимальної ефективності використання бюджетних коштів, законності, соціальної справедливості, забезпечення конфіденційності, дотримання державних стандартів соціальних послуг, етичних норм і правил.

Комунальний заклад «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» є бюджетною установою, рішення щодо утворення, ліквідації або територіального центру приймає Підволочиська селищна рада. Він був утворений на основі рішення сесії селищної ради від 29 лютого 2016 року.

Територіальний центр утворюється для надання соціальних послуг громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги, за місцем проживання, в умовах стаціонарного, тимчасового або денного перебування.

Для надання соціальних послуг громадяни, зазначені в переліку, подають письмову заяву структурному підрозділу з питань соціального захисту населення місцевої державної адміністрації або виконавчого органу міської, районної в місті ради за місцем проживання/перебування, яке в триденний строк після її надходження надсилає запит до закладу охорони здоров'я за місцем проживання/перебування громадянина для одержання медичного висновку про його здатність до самообслуговування та потребу в постійній сторонній допомозі.

Територіальний центр утворюється за наявності необхідної матеріально-технічної бази, зокрема приміщень, що відповідають будівельним, технічним, санітарно-гігієнічним нормам, вимогам пожежної безпеки та іншим нормам відповідно до законодавства.

Положення про територіальний центр, його структура за пропозицією структурного підрозділу соціального захисту населення виконавчого органу селищної ради, погодженою відповідно структурним підрозділом з питань соціального захисту населення обласної державної адміністрації,

затверджується Підволочиською селищною радою.

Кошторис, штатний розпис територіального центру затверджує голова Підволочиської селищної ради.

Методичне забезпечення діяльності територіального центру здійснює Мінсоцполітики, координацію та контроль за забезпеченням його діяльності – в установленому порядку департамент соціального захисту населення Тернопільської обласної державної адміністрації, організаційно-методичне забезпечення та контроль за додержанням законодавства про надання соціальних послуг – структурний підрозділ з питань соціального захисту населення місцевої державної адміністрації або виконавчого органу селищної ради.

Для забезпечення реалізації соціальної політики щодо надання соціальних послуг територіальний центр взаємодіє із структурними підрозділами Підволочиської селищної ради, Підволочиської районної ради, Підволочиської районної державної адміністрації, підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності.

Територіальний центр може надавати платні соціальні послуги, визначені постановою Кабінету Міністрів України від 14 січня 2004р. №12 «Про порядок надання платних соціальних послуг та затвердження їх переліку» за таким переліком:

– громадянам похилого віку, інвалідам, хворим, які не здатні до самообслуговування і мають рідних, які повинні забезпечити їм догляд і допомогу;

– громадяни, які перебувають у складній життєвій ситуації у зв'язку із безробіттям і зареєстровані в державній службі зайнятості як такі, що шукають роботу, стихійним лихом, катастрофою (і мають на своєму утриманні неповнолітніх дітей, дітей-інвалідів, осіб похилого віку, інвалідів), якщо середньомісячний сукупний дохід їх сімей вищий, ніж прожитковий мінімум для сім'ї.

Кошти, що надходять від надання платних соціальних послуг,

використовуються територіальним центром в установленому законодавством порядку.

У територіальному центрі можуть утворюватися такі структурні підрозділи відділення (не менш як два різного спрямування):

- соціальної допомоги вдома;
- денного перебування;
- стаціонарного догляду для постійного або тимчасового проживання;
- організації надання адресної натуральної та грошової допомоги.

Територіальний центр має право створювати в разі потреби у сільських населених пунктах робочі місця соціальних працівників; (соціальних робітників) для надання соціальних послуг громадянам за їх місцем проживання.

Територіальний центр очолює директор, який призначається на посаду та звільняється з посади в установленому порядку Підволочиською селищною радою за пропозицією структурного підрозділу з питань соціального захисту населення місцевої державної адміністрації, погодженою з департаментом соціального захисту населення Тернопільської обласної державної адміністрації.

Основними завданнями територіального центру є:

- виявлення громадян, яким необхідне надання соціальних послуг формування електронної бази даних таких громадян, визначення їх індивідуальних потреб у наданні соціальних послуг;
- забезпечення якісного надання соціальних послуг;
- установлення зв'язків з підприємствами, установами та організаціям всіх форм власності, фізичними особами, родичами громадян, яких обслуговує територіальний центр, з метою сприяння в наданні соціальних послуг категоріям вищевказаних громадян.

Територіальний центр надання соціальних послуг надає такі соціальні послуги:

- догляд вдома;

- догляд стаціонарний;
- денний догляд;
- соціальна адаптація.

Крім того, територіальний центр може надавати такі соціальні послуги:

- паліативний/хоспісний догляд;
- консультування;
- представництво інтересів;
- соціальна профілактика;
- посередництво (медіація);
- соціально-економічні (у формі надання, натуральної чи грошової допомоги);
- транспортні;
- інші соціальні послуги.

Ефективна діяльність і розвиток будь-якої організації забезпечується її персоналом. Чим більше людей залучено до спільної діяльності, тим складнішим є процес регулювання цієї діяльності. Навіть в малочисельній установі спільна діяльність персоналу є дуже різноманітною та складною. Вона відбувається в просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів (матеріальних, енергетичних, фінансових, інформаційних), вимагає великих витрат управлінської праці на нормування, планування, координацію, контроль, облік, мотивацію і т. п. Тому лише системний підхід до регулювання спільної діяльності персоналу може гарантувати досягнення позитивного результату.

Стратегія управління ефективністю спрямована на підвищення організаційної ефективності, удосконалення результатів індивідуальних працівників і колективу, розвиток умінь, навиків, компетентності, відданості своєму підприємству та мотивації. Управління ефективністю є постійним обов'язком менеджерів і лідерів колективу. Управління ефективністю не обмежується щорічною чи поточною оцінкою. Не дивлячись на те, що індивідуальні працівники несуть відповідальність за результати своєї роботи,

вони все-таки потребують ефективного управління і підтримки для досягнення бажаних результатів.

При накресленні стратегії управління ефективністю необхідно усвідомлювати, що в умовах раціональної організації праці працівники набувають і нарощують потенціал тих умінь, навиків і знань, яких інколи не вистачає деяким менеджерам. Стратегія управління ефективністю спрямована на задоволення потреб і очікувань всіх зацікавлених сторін установи – керівників, співробітників і суспільства загалом. До речі, до співробітників потрібно ставитися як до партнерів, інтереси яких враховуються, вони повинні мати право виражати свою думку з певних питань, їх рекомендації мають бути враховані, а інновації повинні цінитися.

Стратегія управління ефективністю торкається кожного працівника підприємства, а не тільки менеджерів. Вона заперечує поширену думку про те, що лише керівники несуть відповідальність за роботу свого колективу, і погоджується з тим, що відповідальність розподіляється між керівниками і підлеглими.

Управління ефективністю в широкому сенсі базується на принципі, що всі дії людей на робочому місці на будь-якому рівні впливають на досягнення загальної мети підприємства. Тому управління ефективністю тісно пов'язано з тим, що люди роблять, як вони це роблять і чого досягають. Сюди відносяться всі формальні і неформальні кроки, зроблені підприємством для підвищення корпоративної, командної та індивідуальної результативності, постійного розвитку вмінь, навиків і підвищення рівня знань і компетентності.

Створення умов для ефективної діяльності персоналу має починатися з визначення її мети. Це повинно бути принципове, ретельно обґрунтоване рішення керівництва підприємства, що базується на вивченні ринку, вивченні діяльності наявних і потенційних конкурентів та власних можливостей. Головну мету діяльності організації розподілити на окремі етапи, щоб на їхньому виконанні можна було зосереджувати людські та матеріальні ресурси.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різноманітних чинників. Їх умовно поділяють на дві групи.

Перша охоплює підготовчі заходи у процесі яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу, без чого взагалі неможлива нормальна робота виробничого підрозділу.

Друга група чинників спрямована на підтримання ритму виробництва, виконання календарних планів поставок замовникам, ресурсне забезпечення, поточне обслуговування виробництва тощо.

Про основні чинники ефективної діяльності персоналу можна дізнатися з рис. 2. 1.



Рис. 2.1. Основні чинники ефективної діяльності персоналу [42,206]

Досягнення ефективного результату діяльності окремого працівника, бригади або підприємства залежить від багатьох чинників. Одним з важливих є виконувана окремим працівником робота, тобто трудова діяльність, як має як змістовний бік, так і процесуальний, технологічний бік здійснення.

Визначення основних характеристик і вимог до роботи й до працівника здійснюється в процесі аналізу роботи та її опису. Інформація може відображати зміст, виражений в термінах конкретних робочих функцій та процедур, або вона може складатись із характеристик працівника (практичних навиків, знань, здібностей, допустимих відхилень тощо), потрібних для компетентного виконання робіт.

При проведенні аналізу роботи повинні бути отримані ті її характеристики, які в повному обсязі і всебічно дозволять скласти описи робіт, тобто складання переліку робіт. Після цього кожний вид роботи поділяється на окремі процедури і операції. Вивчаються прийоми і методи їх виконання, використовуване обладнання апаратура, інструменти, умови праці, встановлюється рівень професійної підготовки, знань та вмінь, необхідних для виконання даної роботи на відповідному рівні.

Працівникові опис робіт дає інформацію про те, чого від нього очікують і за якими критеріями буде оцінюватись його діяльність, можливість брати участь у визначенні стандартів (критеріїв роботи) і вирішенні проблем, пов'язаних з його трудовою діяльністю.

Опис роботи – це фіксація даних про зміст конкретної роботи (обов'язках, правах, відповідальності) та її параметрах, а зміст – це склад і обсяг трудових функцій, дій працівника, що визначають професійно-кваліфікаційні вимоги до нього. Опис роботи може і повинен використовуватись в інтересах підприємства і самого працівника. Він використовується підприємством для визначення обов'язків окремого виконавця, вивчення продуктивності праці, створення специфікації працівника, визначення категорії роботи, організації оптимального навчання, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Ефективність виконання виробничих завдань і досягнення мети підприємства залежить від рівня організованості трудових колективів, а звідси і від якостей керівника як організатора. Він повинен вміти ставити перед колективом конкретну мету, визначати засоби і методи вирішення конкретних

завдань, розвивати ініціативу та здібності членів колективу, вміло використовувати їх знання та досвід в діяльності підприємства.

Управлінські якості керівника як виразника і захисника інтересів членів колективу вимагаються вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватися про те, щоб не було простоїв через погану організацію праці, щоб робота була справедливо розділена між працівниками. Керівник колективу повинен сприяти працівнику, який прагне знайти краще застосування своїм силам і здібностям на іншому робочому місці або в іншому підрозділі підприємства.

Якщо цим процесом управляють керівники із сучасним розумінням ролі та значення людського чинника, із використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців і керівників-практиків, то підприємство буде гарантовано забезпечене конкурентоспроможним персоналом. Такий персонал з успіхом буде вирішувати поточні завдання виробництва і слугуватиме надійною запорукою поступального розвитку підприємства.

Керівник повинен знати інтереси своїх працівників і надавати їм допомогу у вирішенні соціальних і побутових проблем. Активна і постійна турбота про своїх підлеглих має велике виховне значення, допомагає згуртованості і стабілізації трудового колективу, поліпшує показники його роботи. Керівник також наділений повноваженнями використовувати конкретні стимули для заохочення тих, хто має високу виконавчу майстерність, добрі якісні і кількісні показники роботи, дисциплінованість.

Найбільш визначальними чинниками ефективної діяльності є якісні характеристики персоналу, його професійно-кваліфікаційний рівень. Вивчення якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з результатами аналогічних підприємств використовується для вдосконалення структури персоналу.

Основними показниками якісного складу персоналу є укомплектування

установи необхідною кількістю за спеціальностями і відповідним професійно-кваліфікаційним рівнем. Важливими ознаками є освіта, вік, стать, стаж роботи за відповідною спеціальністю.

У комунальному закладі «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» налічується 117 працівників. З них 16 працівників мають повну вищу освіту (13,7%) і 101 – неповну та базову вищу освіту(86,3%). Якщо взяти статевий склад, то значно переважають жінки(97 осіб із 117). Про якісний і статево-віковий склад персоналу можна судити з таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Якісний і статево віковий склад працівників комунального закладу
«Територіального центру надання соціальних послуг Підволочиської
селищної ради» станом на 01.10.2017 року***

Категорії персоналу	Всього, осіб	З них жінок, осіб
Кількість штатних працівників	117	97
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, осіб:		
- неповна та базова вища освіта	101	86
- повна вища освіта	16	11
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями у %:		
- неповна та базова вища освіта	86,3	88,7
- повна вища освіта	13,7	11,3
Кількість працівників за віком (в роках):		
15-34	28	23
35-49	32	28
50-54	33	30
55-59	24	16
Кількість працівників за віком (у % до загальної кількості персоналу):		
15-34	23,9	23,7
35-49	27,4	28,9
50-54	28,2	30,9
55-59	20,5	16,5

*Примітка: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Якщо розглянути вікову структуру персоналу, бачимо, що найбільшу частину персоналу становлять працівники віком від 50 до 54 років(30,9%), а найменшу – від 55 до 59 років(20,5 %).

Також спостерігаємо той факт , що в даній установі не працюють люди пенсійного віку.

Якщо взяти динаміку чисельності персоналу за останні три роки, то можна побачити, що кількість працівників з кожним роком зменшується. Це пояснюється переважно особистими обставинами або працівників не влаштовує заробітна плата (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності та статева структура персоналу комунального закладу «Територіального центру надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» впродовж 2015-2016 рр.*

Чисельність персоналу	2015 р.	2016 р.	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення,%
Загальна кількість, осіб	159	126	-33	-20,8
Чоловіків, осіб	32	29	-3	-9,4
Чоловіків, %	20,1%	23,0%	-	-
Жінок, осіб	127	97	-30	-23,6
Жінок,%	79,9	77,0%	-	-

*Примітка: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Для ефективної діяльності організації потрібні спеціальні професійні здібності – якості особистості, що вимагаються від людини в рамках дано професії, але при більш вузькій спеціалізації. Вони визначаються конкретними умовами праці, в тому числі особливими (дефіцит часу, перевантаження, кмітливість), і виникають при наявності підвищених вимог до спеціальних якостей людини, які для інших професій не є такими важливими.

Праця базується на професійному вмінні і навиках, а професійні дії можуть бути доведені до рівня автоматизму. В даному випадку мова йде про

професійну придатність, яка характеризується як сукупність психічних якостей людини, необхідна і достатня для досягнення певного рівня ефективності праці.

Професійна придатність визначається не тільки професійними здібностями, а також залежить від нахилів і мотивації, знань і вмінь, рис характеру (працьовитість, самостійність тощо) , психічного стану, задоволеності процесом і результатами праці. Вимоги до професійної придатності змінюються в залежності від зміни змісту професії. Це не вроджена якість, вона залежить від якостей людини і від характеру професійної підготовки.

Одним із важливих показників ефективної роботи персоналу на підприємстві є відповідність розстановки кадрів за спеціальностями і посадами, наявність працівників, які суміщають професії, бо це одна з раціональних форм розподілу праці та впливу її на працівників, а також тривалість використання працівника на одній посаді.

Для ефективної роботи важливим є корпоративна культура – це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура між особових стосунків на підприємстві. Це втілення «духу компанії», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють мету і завдання підприємства й прикладають максимум зусиль для їх реалізації.

2.2. Професійна підготовка персоналу

Колектив комунального закладу «Територіального центру надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» – це група людей, пов'язаних стійкою спільною і суспільно корисною діяльністю, де поставлена єдина мета: надавати якісну допомогу соціально незахищеним громадянам. Трудовий колектив – це організаційно оформлена група працівників, створена для реалізації комплексу виробничих завдань. Відповідно до цього колектив повинен володіти специфічними знаннями і вміннями, певними компетенціями, для виконання поставних завдань. Названі якісні параметри визначаються

характером праці на тій чи іншій посаді або цьому чи іншому робочому місці. В свою чергу, характер праці визначає ті вимоги, які пред'являються до робочого місця, завдання трудового процесу на робочому місці, а також взаємозв'язок даного робочого місця з іншими ланками організаційної структури.

Предметом аналізу, крім вимог до робочого місця, є пов'язана з ним кваліфікація працівника, виражена через параметри вимог до персоналу. На взаємодії аналітичної інформації про вимоги до робочого місця і фактичної кваліфікації персоналу базуються заходи з його розвитку.

Проведення регулярного аналізу, що відображає в динаміці показники якісного складу, розстановки і використання спеціалістів є умовою правильної організації управління персоналом на підприємстві. Виховання таких якостей як розуміння необхідності сумлінно працювати, почуття особистої відповідальності за доручену справу здійснюють лінійні та функціональні керівники, які повинні володіти добре розвиненими моральними, професійними (діловими) та соціально-психологічними якостями організатора.

Вивчення і аналіз соціальної структури трудового колективу дає можливість виявити чинники, які впливають на трудову діяльність і обумовлюють появу різних соціальних процесів і явищ. Вони пов'язані зі змінами змісту праці, освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, його ставлення до праці, соціальної активності. Критерії необхідно підбирати так, щоб вони всебічно характеризували фахівця: досвід, здоров'я та особистісні характеристики.

Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради у своїй діяльності використовує фахівців різноманітних професій, оскільки головне завдання колективу – надати кваліфіковану допомогу соціально незахищеним громадянам.

Колектив територіального центру налічує 117 працівників, серед яких переважають соціальні працівники, соціальні робітники, робітники, лікарі та середній медичний персонал.

Про категорії персоналу територіального центру надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради можна судити з табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Категорії персоналу комунального закладу «Територіального центру надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради»

Категорії персоналу	Кількість, осіб
Керівники, в тому числі:	4
– директор	1
– завідувачі територіальних відділень	3
Спеціалісти і фахівці, в тому числі:	23
– головний бухгалтер	1
– бухгалтер провідний	1
– інспектор з кадрів	1
– провідний фахівець з соціальної роботи	1
– фахівець з соціальної роботи	3
– соціальний працівник	2
– інженер з охорони праці	1
– юрист	1
– психолог	1
– лікар	1
– медична сестра	10
Інші працівники, в тому числі:	89
– соціальний робітник	62
– робітник з комплексного обслуговування	2
– підсобний робітник	3
– машиніст з прання і ремонту спецодягу	2
– оператор котельні	3
– сестра-господиня	4
– прибиральник	2
– слюсар-сантехнік	3
– кухар	5
– водій	2
– сторож	2
Всього	117

* Примітка: складено автором за матеріалами статистичної звітності

Важливою умовою якісної роботи колективу є рівень професійної підготовки керівників і фахівців, від яких залежить рівень/стан ефективного функціонування організації, дотримання всіх стандартів і гігієнічно-санітарних норм.

Аналіз професійно-кваліфікаційного складу персоналу полягає у визначенні трудового потенціалу кожного працівника, рівня його використання,

відповідності працівника певним вимогам до професії, міри ефективності його трудової діяльності.

Також в територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради існує ефективна нормативно-правова та науково-методична база кадрової роботи, що є позитивним моментом роботи з персоналом(рис.2.2).



Рис. 2.2. Нормативно-правова та науково-методична база кадрової роботи комунального закладу «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради»*

*Примітка: складено автором на основі статистичного спостереження

Служба управління персоналом повинна аналізувати стан професійної підготовки і, відповідно, впливати на дієвість всіх чинників, що сприяють цьому: можливість використання існуючих або набуття нових умінь і навиків, доступ до якісного навчання, можливість використання останніх технологічних досягнень підприємство, можливість, яку робота може надати для подальшого розвитку кар'єри і підвищення статусу працівника на ринку праці.

Організація повинна бути зацікавлена у безперервному розвитку персоналу, тобто проведенні заходів, що сприяють розкриттю потенціалу працівників і, як наслідок, збільшують їх можливості виконувати нові функції. Адже, професійний розвиток – це набуття людиною нових знань і навиків, які вона зможе використовувати у своїй професійній діяльності; це також процес підготовки людини до нової посади та усунення розбіжностей між вимогами та реальністю.

Про професійну підготовку кадрів комунального закладу «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» можна судити з таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу комунального закладу «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради»*

Назва показників	2015 р.	2016 р.
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка), безпосередньо на виробництві всього	3	4
За формами навчання:	0	0
- індивідуальна		
- курсова	4	4
Підвищили кваліфікацію, всього	8	5
у навчальних закладах різних типів за договорами	4	4

* Примітка: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Як видно з таблиці 2.4, у 2016 році первинну професійну підготовку і перепідготовку пройшли 4 особи (за курсовою формою навчання). За 2016 рік

підвищили свою кваліфікацію 5 осіб, з у навчальних закладах різних типів за договорами – 4 особи.

Професійна підготовка вимагає значних зусиль з боку працівника, тому вона неможлива без зацікавленості з його боку. Мотивами стимуляції професійного розвитку можуть бути збереження посади або отримання нової, забезпечення стабільності або збільшення доходів, розширення контактів працівника, набуття нових знань, що дає йому змогу підвищити конкурентоспроможність на ринку праці.

Джерелами формування резерву кадрів є кваліфіковані спеціалісти, дипломовані фахівці, передові кваліфіковані робітники. Відбір кандидатів бажано проводити на конкурсній основі серед спеціалістів, які позитивно зарекомендували себе на практичній роботі і мають вищу освіту, а також керівниками підрозділів з використанням апробованих тестів і методик.

2.3. Атестація персоналу комунального закладу «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради»

Удосконалення практики підбору і розстановки кадрів, стимулювання їхньої праці, службово-кваліфікаційне просування працівників, підвищення їхньої кваліфікації пов'язано з об'єктивним, побудованим на науковій основі оцінюванням персоналу підприємства, яке, як правило, проходить у формі атестації.

Для того, щоб визначити, якими діловими якостями володіє цей, або інший працівник, необхідно кількісно виміряти рівень цих якостей, отримати показники їх оцінки. Щоб оцінка була дієвою, а смисл її був зрозумілим як оцінювачу, так і оцінюваному, процес оцінювання повинен здійснюватись за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо пов'язані з професійною кваліфікацією.

Система оцінок орієнтована на те, щоб ознайомити працівників із змістом та смислом виконуваних ними функцій і обговорити можливі перспективи професійного зростання і просування по службі. Це дозволяє оцінювачу і

працівнику, якості якого оцінюються, вирішувати питання про поглиблення знань і набуття досвіду, необхідних для ефективного вирішення завдань.

Основні вимоги до оцінки професійної діяльності такі:

- підвищити заінтересованість в роботі і мотивації працівників;
- нагромаджувати професійний досвід і при необхідності удосконалювати і складати конкретний план дій;
- підвищувати задоволення від роботи, виявляти перешкоди і знаходити шляхи їх усунення;
- чітко і недвозначно доводити до відома підлеглих оцінку їх діяльності;
- ставити реалістичну і досяжну мету на найближче майбутнє;
- розглядати всі можливі варіанти кадрових перестановок всередині установи.

Система оцінки результатів діяльності працівників повинна враховувати специфіку роботи на кожному робочому місці чи посаді за найбільш суттєвими параметрами, містити критерії і стандарти оцінки, порядок процедури оцінки і розрахунок оціночних балів, а також адміністративні заходи за результатами оцінювання, яке здебільшого проходить у формі атестації.

В процесі діяльності підприємства чи організації виникає необхідність перевірки знань, умінь і навиків працівників, чи відповідають вони встановленим стандартам чи відповідним посадовим інструкціям.

Оцінювання персоналу не завжди пов'язано зі стандартами роботи – особливо, коли мова йде про психологічні характеристики та особливості особистості. Якраз атестація допомагає уникнути труднощів, пов'язаних з поспішною оцінкою, дозволяє відокремити особисте від громадського. Атестаційна оцінка здійснюється з певною метою, за наперед визначеними критеріями і стандартами виконання робочих функцій чи посадових обов'язків. В цій процедурі знижені відсотки суб'єктивізму, у великій мірі знижена емоційна напруга, а керівництво має достатньо інформації про стан професійно-кваліфікаційної підготовки персоналу.

Атестація персоналу – процедура систематичної формалізованої оцінки згідно заданих критеріїв відповідності діяльності конкретного працівника чітким стандартам на даному робочому місці на певній посаді за визначений період часу [11, 10].

А. Балабанова вказує, що атестація персоналу – це комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді, або посаді, яку займає певний працівник [10,15].

О. Крушельницька і Д. Мельничук вважають, що атестація – процедура визначення рівня кваліфікації, знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності посадам, робочим місцям, які вони займають, виявлення їх потенційних можливостей [33, 222].

Атестація персоналу – це формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймається рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників [56, 293].

Проведення атестації – один з важливих елементів роботи з персоналом, головне її призначення – не контроль виконання (хоча це також важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника. З етимологічної точки зору слово «атестація» у широкому розумінні означає визначення кваліфікації, рівня знань працівника, відгук про його можливості, ділових та інших можливостей. А в іншому – вузькому розумінні – це періодична перевірка ділових і професійних якостей, що має на меті поліпшення добору і розстановки кадрів.

В нормативних документах працівник розглядається як динамічна функціональна структура, властивості (якості) якої об'єднані в чотири підструктури:

1. Соціально обумовлені риси: цілеспрямованість, морально-етичні якості, ставлення до роботи, мотивація праці.

2. Ознаки кваліфікації: знання, навички, вміння, звички, отримані особою у процесі навчання та діяльності.

3. Психологічні особливості: пам'ять, воля, відчуття, почуття.

4. Органічні риси: тип нервової системи, темперамент, характер, здібності.

При атестації важливим є використання певної системи критеріїв, за якими можна було б оцінити наявність у працівника професійних якостей, а саме: наявного рівня професійної освіти, готовність до оновлення і збагачення своїх професійних знань власними зусиллями; оцінки професіоналізму у параметрах його якості (теоретичні знання, досвід у роботі) і кількості (розряд, категорія, ранг); процедур і технологій виконання завдань; критеріїв, які враховують відповідність професії самій людині, її схильність займатися відповідною діяльністю і задоволення нею.

Атестація є важливим елементом системи управління розвитком персоналу. Правильне її проведення на підприємстві забезпечує більш високий рівень віддачі людських ресурсів. Мета атестації персоналу – регулярно оцінювати діяльність працівників з тим, щоб і вони, і їхні керівники краще розуміли сильні і слабкі сторони роботи, шляхи підвищення ефективності роботи. Атестація дозволяє працівникам усвідомити роль і значимість своєї діяльності для організації.

Мета атестації – раціональне розміщення працівників, ефективне використання їхніх знань, умінь, навичок, основне її завдання – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників. Атестація акумулює результати роботи за певний період часу, наперед обумовлений. Цим вона принципово відрізняється від ситуаційної оцінки і повинна проводитись плановірно.

Розрізняють наступні види атестації:

- регулярна (періодична);
- основна;
- розгорнута (раз у 3-5 років);

- регулярна проміжна;
- спрощена;
- орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік);
- нерегулярна;
- викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти а навчання);
- при введенні нових умов оплати праці.

Основні принципи проведення атестації:

- * всі співробітники компанії регулярно відповідно до плану, але не рідше одного разу на рік, проходять процедуру атестації;
- * результати атестації фіксуються в атестаційному листі і зберігаються в особовій справі співробітника;
- * оцінка підлеглих є невід'ємною частиною щоденної роботи керівника;
- * атестація допомагає керівнику приймати продумані, обґрунтовані рішення, пов'язані з розстановкою підлеглих по робочих місцях і розподілом робіт, розвитком кар'єри, навчанням;
- * атестація дає можливість керівнику донести до підлеглого мету і завдання підлеглого для досягнення цієї мети;
- * критерії оцінки діяльності відповідають посадовим вимогам;
- * найбільш ефективно можна досягнути поліпшення діяльності та досягнення більш високих результатів, якщо і працівник, і керівник, будуть прагнути до відкритого конструктивного діалогу;
- * щоб добре виконувати свою роботу, кожен співробітник повинен знати і розуміти, що від нього вимагається, як будуть оцінюватися і вимірюватися результати його роботи, до кого він може звернутися за допомогою і підтримкою;
- * організація вітає пропозиції від співробітників щодо поліпшення їх діяльності та діяльності організації. співробітник може висловити свої побажання під час атестаційного інтерв'ю;

* заповнення атестаційних листів не є метою атестації; вони служать для сприяння проведенню структурованої атестаційної співбесіди і зберігання інформації про досягнуті домовленості.

Правильно побудована система атестації повинна забезпечити більш високий рівень віддачі від людських ресурсів підприємства, а це означає сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства взагалі, підвищенню рівня його конкурентоспроможності. Проведення атестації виконує дві функції: структуроутворюючою та мотиваційну. Перша функція пов'язана з досягненням більшої визначеності під час виконання роботи. Вона передбачає оцінювання якості та кількості виконуваної роботи, внесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці. Мотиваційна функція атестації проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання, мотивувальну силу має сам зворотний зв'язок, який досягається в процесі атестації.

Атестація як особливий метод перевірки характеризується, перш за все, колегіальністю. Вивчення і оцінка професійних якостей працівника здійснюється спеціально створеною комісією, в склад якої включені авторитетні спеціалісти, керівники даної установи, представники профспілок, іноді запрошуються представники інших організацій або експерти.

У процесі проведення періодичних атестацій відбувається нагромадження інформації про професійну діяльність працівника, його ділові та особистісні якості за всі між атестаційні періоди й динаміку змін цих показників за час роботи на підприємстві. Це підвищує об'єктивність наступних атестацій працівника, зменшує вплив суб'єктивізму і формалізму під час атестації. Атестація персоналу одночасно відіграє важливу виховну роль, вказуючи на недоліки працівника в роботі та накреслюючи шляхи їх усунення.

Використовувані методи атестації повинні:

- відповідати структурі підприємства, характеру діяльності, меті оцінювання;
- бути простими й зрозумілими;

- передбачати використання кількісних показників;
- поєднувати письмові та усні завдання.

Для показників оцінювання персоналу пред'являються такі вимоги: повнота і вірогідність відображення результатів, конкретність, забезпечення порівнянності як з попереднім періодом, так і з досягненнями інших працівників.

Оцінювання рівня кваліфікації працівника і відповідності посаді, яку він займає, проводиться на основі наперед визначених об'єктивних критеріїв. Недопустима дискримінація при проведенні атестації, тобто встановлення переваг або обмежень, не пов'язаних з діловими якостями працівника і результатами його праці. Об'єктивність рішення атестаційної комісії забезпечується також стандартизацією обговорюваних питань, використанням тестів, врахуванням думки безпосереднього керівника працівника про його роботу, наданням працівникові можливості висловити свою думку про пред'явлений на розгляд комісії характеристику-відгук тощо.

В залежності від використовуваної інформаційної бази можна виділити кілька типів атестації персоналу: за мінімально необхідною інформацією (біографічні дані, виробнича характеристика); з використанням часткової додаткової інформації (даних експертної оцінки); з використанням максимально повної додаткової інформації (даних експертної оцінки та індивідуально-психологічної характеристики, складеної за матеріалами психологічного обстеження).

Важливим є розуміння того, що при атестації відбувається не порівняння працівників між собою, а наявним є співставлення «працівник-стандарт роботи». Порівнювати можна тільки те, наскільки один працівник більше або менше відповідає стандарту роботи, ніж інший. Успіх атестації визначається перш за все використанням достовірних даних, об'єктивним і доброзичливим ставленням до того, кого атестують, знанням, чіткістю співставлення критеріїв і показників оцінки, ясністю поставленої мети.

В процедурі оцінювання безпосередніми об'єктами атестації виступають результати праці, відношення до своїх обов'язків і творчий потенціал працівника, ділові якості, здібності до певного виду діяльності. При функціональних відмінностях діяльності працівників ці характеристики мають неоднакову значення і форми їхнього прояву для різних категорій персоналу різні. У зв'язку з цим розрізняють чинники і показники оцінки.

Чинники – це набір характеристик оцінюваного, що дає можливість отримати повне уявлення про нього. Показники – це міра вираження цих цінностей. Встановлення чинників оцінки не означає, що всі працівники повинні відповідати всім вимогам, вони служать орієнтирами для оцінки. Показники, за допомогою яких оцінюють результати праці і поведінку працівників, можуть бути кількісними та якісними, оскільки діяльність оцінюється масштабно і комплексно.

В територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради атестація проводиться атестаційною комісією. Етапи проведення атестації персоналу зображені у додатку В. Як бачимо, основними етапами атестації є:

- підготовчий;
- проведення атестації;
- підведення підсумків атестації;
- виконання рішень атестаційної комісії.

Остання атестація в територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради відбулась в 2015 році, атестаційну комісію очолював директор територіального центру, в склад комісії входило ще 3 особи, а саме: завідувач територіального відділення, інспектор з кадрів, провідний фахівець з соціальної роботи. Про результати атестації можна судити з таблиці 2. 5. Як бачимо з табл. 2.5. більшість працівників відповідає займаній посаді – 85%. Один працівник відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною переатестацією через 3 місяці, один – не відповідає займаній посаді. Двох працівників рекомендовано

зарахувати до кадрового резерву, двом – пройти навчання на робочому місці, одного – підвищити в посаді.

Таблиця 2.5

Результати атестації в територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради*

Найменування показників	Кількість, осіб
Загальна кількість працівників	126
Проатестовано	13
Результати атестації	
– відповідає займаній посаді	11
– не відповідає займаній посаді	1
– відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною переатестацією через 3 місяці	1
Рекомендації атестаційної комісії:	
– підвищити в посаді	1
– зарахувати до кадрового резерву	2
– пройти навчання на робочому місці	2

* Примітка: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Атестація має безпосереднє відношення до підвищення ефективності діяльності, оскільки за її результатами з'являється можливість:

- поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування;
- вдосконалювати розстановку кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на ту чи іншу посаду;
- стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного взаємозв'язку оплати праці з результатами праці;
- виявляти стан професійної підготовки і необхідність підвищення кваліфікації працівників;
- формувати позитивне відношення до праці і, відповідно, задоволення роботою;

– удосконалювати форми і методи роботи керівників.

Для повноцінної роботи колективу великого значення набувають умови праці, які певним чином впливають на самопочуття і корисну віддачу працівників, забезпечують безпечне проведення робіт, попереджують травматизм і професійні захворювання.

Під умовами праці розуміють складне об'єктивне явище, що формується в процесі праці під дією взаємопов'язаних чинників соціально-економічного, техніко-організаційного і природного характеру. Умови праці впливають на здоров'я, працездатність людини, на її відношення до праці і ступінь задоволення нею, на ефективність праці, рівень життя і суть життя людини[8].

Умови праці – це сукупність психофізіологічних, санітарно-гігієнічних, естетичних і соціально-психологічних чинників виробничого середовища і трудового процесу, що мають вплив на здоров'я і працездатність людини. Вони включають в себе безпечні умови роботи, при котрих вплив на працівників шкідливих і небезпечних виробничих чинників зведено до мінімуму – встановленому нормативному рівню або взагалі відсутній; скорочення обсягів важких робіт, що вимагають великих фізичних зусиль; подолання монотонності праці; раціональне використання регламентованих перерв в продовж робочого дня або зміни для відпочинку і харчування; наявність і зручності соціально-побутових приміщень тощо.

В умовах праці можна виділити такі компоненти:

- соціально-виробничий, який визначається рівнем технологічної організації праці і обумовлює приналежність працівника до робочого місця;
- соціально-економічний, що визначається тривалістю робочого дня і робочого року, заробітною платою та системою надбавок й доплат за результатами праці;
- соціально-гігієнічний, що визначається безпекою праці, рівнем фізичного і емоційного навантаження, нервово-психологічного напруження, комфортабельністю середовища.

Для удосконалення роботи по поліпшенню умов праці необхідний комплекс організаційно-технічних і соціально-економічних заходів по зміні умов праці і виробничого середовища, змісту праці, форм і методів управління з метою досягнення оптимальної відповідності людини і роботи. Ці положення регламентуються законом України «Про охорону праці» та системою управління гігієною та безпекою праці OHSAS 18001-2010.

Головною метою охорони праці є створення на кожному робочому місці безпечних умов праці, умов безпечної експлуатації обладнання, зменшення або повна нейтралізація дії шкідливих і небезпечних виробничих чинників на організм людини і, як наслідок, зниження виробничого травматизму та професійних захворювань.

Проблеми створення безпечних і нешкідливих умов праці існували завжди. Однак, у період науково-технічного прогресу вони набули особливого значення, адже істотно зросла ціна кожного нещасного випадку та аварії. Нещасні випадки на виробництві та професійні захворювання були й залишаються величезною людською трагедією, є причиною значних економічних втрат і призводить до тяжких соціальних наслідків. Суб'єктивні причини переважної більшості нещасних випадків та аварій на виробництві необхідно шукати в двох площинах:

- працівник не знає чи погано володіє знаннями з охорони праці;
- працівник знає, однак з тих чи інших причин не виконує відповідних вимог з охорони праці.

Тому питання охорони праці та здоров'я громадян у процесі їх трудової та будь-якої іншої діяльності повинні стати пріоритетними та увійти до розряду питань найвищого державного рівня, оскільки саме люди, їх життя і здоров'я є найбільшим багатством будь-якої держави. Охорона праці відіграє важливу роль як соціальний чинник, бо якими б вагомими не були трудові здобутки, вони не можуть компенсувати людині втраченого здоров'я, а тим більше життя – те й інше дається лише один раз.

Крім соціального, охорона праці має важливе економічне значення – це й висока продуктивність праці, зниження витрат на оплату листків непрацездатності (лікарняних), компенсацій за важкі та шкідливі умови праці тощо.

Головними об'єктами досліджень з охорони праці є людина в процесі праці, виробниче середовище, організація праці та виробництва, знаряддя праці. На підставі цих досліджень розробляються заходи та засоби, спрямовані на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці.

Як було зазначено вище, що умови праці – це сукупність чинників виробничого середовища і трудового процесу, які впливають на здоров'я і працездатність людини під час виконання нею трудових обов'язків. Несприятливі чинники, в тому числі й виробничі, поділяють на шкідливі та небезпечні.

Шкідливий виробничий чинник – виробничий чинник, вплив якого за певних умов може призвести до захворювання, зниження працездатності або негативного впливу на здоров'я нащадків.

Небезпечний виробничий чинник – виробничий чинник, вплив якого на працівника в певних умовах призводить до травм, отруєння, іншого раптового погіршення здоров'я або смерті.

Згідно нормативних документів небезпечні та шкідливі чинники за природою дії поділяються на такі групи: фізичні, хімічні, біологічні та психологічні [8].

До фізичних небезпечних та шкідливих чинників належать: рухомі машини та механізми; підвищена запиленість та загазованість повітря; підвищений рівень шуму, вібрації, ультразвуку, іонізуючих та електромагнітних випромінювань, ультрафіолетової чи інфрачервоної радіації, іонізація, тиск, вологість, підвищена напруженість електричного чи магнітного полів; недостатня освітленість, підвищена яскравість світла та ін.

До хімічних небезпечних та шкідливих виробничих чинників належать хімічні речовини, які за характером дії на організм людини поділяється на

загально-токсичні, подразнюючі, сенсibiliзуючі, канцерогенні, мутагенні та такі, що впливають на репродуктивну функцію.

До біологічних небезпечних та шкідливих виробничих чинників належать патогенні мікроорганізми (бактерії, віруси, грибки та ін.) та продукти їх життєдіяльності, а також макроорганізми.

До психофізіологічних небезпечних та шкідливих чинників належать фізичні (статичні та динамічні) і нервово-психічні перевантаження (розумове перевантаження, монотонність праці, перенапруження органів чуття, емоційні перевантаження).

Аналізуючи вплив перелічених вище чинників на персонал, можна побачити, що у зв'язку з специфічною діяльністю окремих спеціалістів і робітників, вони піддаються в більшій чи меншій мірі, впливу певних груп небезпечних та шкідливих чинників.

Адміністрація територіального центру надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради вживає дієвих заходів для забезпечення безпечних умов праці. На заводі впроваджено і сертифіковано систему управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001:2010 Це відображено в колективному договорі та в багатьох наказах і розпорядженнях, де передбачено матеріальні затрати і компенсації. Так, адміністрація зобов'язується:

- проводити всі види інструктажу з охорони праці кожного працівника;
- організовувати проведення періодичних медичних оглядів працівників територіального центру(кухарів, соціальних працівників, медичних сестер та інших);
- забезпечити суворе дотримання працівниками вимог Закону України «Про охорону праці», нормативних актів про охорону праці;
- відшкодувати працівникові шкоду, заподіяну йому каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням трудових обов'язків у повному розмірі втраченого заробітку, а також сплачувати потерпілому (членам сім'ї та утриманням померлого) одноразову допомогу. Якщо у відповідності з медичним висновком у потерпілого встановлена стійка втрата

працевдатності, ця допомога повинна бути не менше суми визначеної з розрахунку середньомісячного заробітку за кожний відсоток втрати ним професійної працевдатності. У разі смерті потерпілого розмір одноразової допомоги повинен бути не менше п'ятирічного заробітку працівника, його сім'ї крім того, не менше однорічного заробітку на кожного утримання померлого, а також на дитину, яка народилась після смерті;

– якщо нещасний випадок трапився внаслідок невиконання потерпілим вимог нормативних актів про охорону праці, розмір одноразової допомоги може бути зменшений лише у порядку, що визначається трудовим колективом, але не більше як на 50%, факт наявності вини потерпілого встановлюється комісією по розслідуванню нещасного випадку;

– за працівниками, які втратили працевдатність у зв'язку з нещасним випадком на виробництві, зберігати місце роботи та середню заробітну плату на весь період до відновлення працевдатності без визначення їх у встановленому порядку інвалідами. У раз неможливості виконання потерпілим попередньої роботи, забезпечити відповідно до медичних рекомендацій його перепідготовки і працевлаштування, встановити пільгові умови та режим роботи;

– забезпечити своєчасне виконання комплексних заходів щодо дотримання нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, створення безпечних і нешкідливих умов праці;

– інформувати працівників (під розписку) при укладанні трудового договору про умови праці, наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих чинників та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, а також про їхні права і пільги, та компенсації за роботу у важких та шкідливих умовах праці згідно чинного законодавства і колективного договору;

– щорічно проводити аналіз стану та причини виробничого травматизму і професійних захворювань, розробляти та реалізовувати заходи щодо запобігання нещасних випадків та захворювань;

– згідно проведеної атестації робочих місць розробити заходи щодо приведення умов праці у відповідність з вимогами стандартів і нормативних актів з охорони праці.

– виплачувати одноразову допомогу потерпілим з тимчасовою втратою працездатності – у місячний термін після закінчення лікування;

– організовувати проведення попереднього та періодичного оглядів працівників;

– на прохання працівника організовувати позачерговий медичний огляд, якщо працівник пов'язує погіршення стану свого здоров'я з умовами праці;

– не допускати реконструкції та переобладнання приміщень всіх структурних підрозділів та передачі їх за іншим призначенням без попередньої згоди колективу та профспілкового комітету.

При характеристиці умов праці необхідно врахувати гігієнічні умови на основі такої оцінки приймаються рішення, спрямовані на запобігання або максимальне обмеження впливу несприятливих виробничих чинників.

Оцінка умов праці проводиться на підставі «Гігієнічної класифікації умов праці за показниками шкідливості та небезпечності чинників виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу». Виходячи з принципів Гігієнічної класифікації, умови праці поділяють на 4 класи:

1 клас – оптимальні умови праці – такі умови, при яких зберігається не лише здоров'я працівників, а створюються передумови для підтримування високого рівня працездатності.

2 клас – допустимі умови праці – характеризуються такими рівнями чинників виробничого середовища і трудового процесу, які не перевищують встановлених гігієнічних нормативів для робочих місць, а можливість зміни функціонального стану організму відновлюються за час відпочинку і не впливають на стан здоров'я працівників та їх потомство.

3 клас – шкідливі умови праці – характеризується наявністю шкідливих виробничих чинників, що перевищують гігієнічні нормативи і здатні чинити несприятливий вплив на організм працівника та (або) на його потомство.

4 клас – небезпечні (екстремальні) – умови праці, що характеризуються такими рівнями чинників виробничого середовища, вплив яких впродовж робочої зміни створює високий ризик виникнення важки форм гострих професійних уражень, отруєнь, каліцтв, загрозу для життя.

Визначення загальної оцінки умов праці базується на диференційованому аналізі визначення умов праці для окремих чинників виробничого середовища і трудового процесу. До чинників виробничого середовища належать: параметри мікроклімату, вміст шкідливих речовин у повітрі робочої зони, рівень шуму, вібрації, інфра- та ультразвук, освітленості та ін. Трудовий процес визначається показниками важкості та напруженості праці. Важкість праці – це фізичні навантаження, а напруженість праці відображає навантаження на центральну нервову систему і оцінюється за 16-ма показниками, що характеризує інтелектуальні, сенсорні, емоційні навантаження, монотонність та режими праці [8].

В територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради періодично проводиться атестація робочих місць працівників, зайнятих на роботах, пов'язаних з негативним впливом на здоров'я шкідливих виробничих чинників. Для проведення атестації робочих місць за умовами праці в територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради визначається перелік робочих місць, на яких необхідно провести дослідження санітарно-гігієнічного стану. Атестація робочих місць проводиться з метою виявлення шкідливих умов праці на робочому місці та прийнятті заходів щодо їх усунення, а також для підтвердження права працівника на доплати чи пенсію за віком на пільгових умовах, або для отримання додаткової відпустки.

Атестація робочих місць в проводиться один раз на 5 років, остання була здійснена у 2014 році. Атестаційна комісія була обрана у складі 4 осіб, а саме:

- Голова комісії – директор територіального центру;
- Секретар комісії – старший інспектор з кадрів;
- Члени комісії: головний бухгалтер; інженер з охорони праці.

Атестації підлягали робочі місця:

- машиніста із прання та ремонту спецодягу;
- кухара;
- оператора котельні.

За результатами атестації робочі місця даних категорій працівників вважаються робочими місцями з шкідливими умовами праці. Тому атестаційна комісія прийняла рішення встановити даним категоріям працівників доплату в розмірі 4% до посадового окладу і надати до щорічної відпустки 4 календарні дні.

Висновки до другого розділу

Комунальний заклад «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» є бюджетною установою, рішення щодо утворення, ліквідації або територіального центру приймає Підволочиська селищна рада. Він був утворений на основі рішення сесії селищної ради від 29 лютого 2016 року.

Територіальний центр утворюється для надання соціальних послуг громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги, за місцем проживання, в умовах стаціонарного, тимчасового або денного перебування.

Основними завданнями територіального центру є:

- виявлення громадян, яким необхідне надання соціальних послуг
- формування електронної бази даних таких громадян, визначення їх індивідуальних потреб у наданні соціальних послуг;
- забезпечення якісного надання соціальних послуг;
- установлення зв'язків з підприємствами, установами та організаціям всіх форм власності, фізичними особами, родичами громадян, яких обслуговує територіальний центр, з метою сприяння в наданні соціальних послуг категоріям вищевказаних громадян .

Найбільш визначальними чинниками ефективної діяльності є якісні характеристики персоналу, його професійно-кваліфікаційний рівень. Вивчення якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з результатами аналогічних підприємств використовується для вдосконалення структури персоналу.

У комунальному закладі «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» налічується 117 працівників. З них 16 працівників мають повну вищу освіту(13,7%) і 101 – неповну та базову вищу освіту(86,3%). Якщо взяти статевий склад, то значно переважають жінки(97 осіб із 117).

Якщо розглянути вікову структуру персоналу, бачимо, що найбільшу частину персоналу становлять працівники віком від 50 до 54 років(30,9%), а найменшу – від 55 до 59 років(20,5 %).

Також спостерігаємо той факт , що в даній установі не працюють люди пенсійного віку.

Якщо взяти динаміку чисельності персоналу за останні три роки, то можна побачити, що кількість працівників з кожним роком зменшується (від 159 у 2015 р.до 117 у 2017 р.). Це пояснюється переважно особистими обставинами.

Професійна підготовка вимагає значних зусиль з боку працівника, тому вона неможлива без зацікавленості з його боку. У 2016 році первинну професійну підготовку і перепідготовку пройшли 4 особи (за курсовою формою навчання). За 2016 рік підвищили свою кваліфікацію 5 осіб, з у навчальних закладах різних типів за договорами – 4 особи.

Атестація персоналу – це формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймається рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників.

Остання атестація в територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради відбулась в 2015 році, атестаційну комісію очолював директор територіального центру, в склад комісії входило ще 3 особи, а саме: завідувач територіального відділення, інспектор з кадрів, провідний фахівець з соціальної роботи. Про результати атестації можна судити з таблиці 2. 5. Як бачимо з табл. 2.5. більшість працівників відповідає займаній посаді – 85%. Один працівник відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною переатестацією через 3 місяці, один – не відповідає займаній посаді. Двох працівників рекомендовано зарахувати до кадрового резерву, двом – пройти навчання на робочому місці, одного – підвищити в посаді.

В територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради періодично проводиться атестація робочих місць працівників, зайнятих на роботах, пов'язаних з негативним впливом на здоров'я шкідливих виробничих чинників. Атестація робочих місць в проводиться один раз на 5 років, остання була здійснена у 2014 році.

Атестації підлягали робочі місця: машиніста із прання та ремонту спецодягу; кухара; оператора котельні. За результатами атестації робочі місця даних категорій працівників вважаються робочими місцями з шкідливими умовами праці. Тому атестаційна комісія прийняла рішення встановити даним категоріям працівників доплату в розмірі 4% до посадового окладу і надати до щорічної відпустки 4 календарні дні.

РОЗДІЛ ТРЕТІЙ

ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Планування й організація підвищення освітнього рівня персоналу

В процесі функціонування організації використовуються матеріальні ресурси, вартість яких з часом знижується, а цінність же людських ресурсів з роками може і повинна зростати. Таким чином, як для блага самої організації так і особистого блага працівників, керівництво повинно постійно працювати над постійним підвищенням трудового потенціалу персоналу, тобто підприємству необхідно приділяти належну увагу розвитку персоналу.

Сучасний стан розвитку суспільства призвів до якісних змін ролі людини в установі чи організації, перетворив її на головний чинник успіху та ефективності діяльності організації. Так, за статистичними даними 85% опитаних японських менеджерів на перше місце в своїх завданнях поставили саме розвиток людських ресурсів.

Кожна людина як суб'єкт – це носій будь-якого предмету практичної професійної діяльності. Освіта для дорослих – це основний чинник не лише професійного, але й духовного становлення. З розвитком науково-технічного прогресу в діяльності будь-якої установи широко використовуються пристрої та оргтехніка, які вимагають від працівників широкого професійного і культурного світогляду. Тому система професійно-технічної освіти має відповідати не лише вимогам економіки, але й духовної сфери, має вписуватись у систему «суспільство-наука-техніка-людина».

Подальше вдосконалення системи професійно-технічної освіти зумовлено виникненням різних форм власності, формуванням недержавного сектора економіки та євроінтеграційним процесам. Провідні організації витрачають на професійний розвиток від 2% до 10% фонду оплати праці.

Причини інвестицій в розвиток персоналу:

- необхідність підвищення ділової активності кожного працівника з метою виживання організації;
- збереження конкурентоспроможності організації неможливе без нових технологій, а навчання роботи з новою технікою неможливе без значних інвестицій в розвиток персоналу;
- заходи з розвитку персоналу забезпечують зростання продуктивності праці, відповідно, їх фінансування відповідає принципу економічної ефективності.

На теперішній час запрацювали ринкові механізми в суспільстві, зросла рольова мобільність, виникли нові професії, відбулася демаркація попередніх професій, тому що змінилися вимоги до них, вони стали більш інтегрованими, менш спеціальними. Ці зміни зумовлюють необхідність формування особистості, яка вміє жити в умовах невизначеності, особистості, яка б була відповідальною, творчою, стресостійкою, що здатна приймати нестандартні й компетентні рішення. Отже, стає зрозумілим, що для успішної професійної діяльності вже недостатньо здобути вищу освіту: виникає потреба постійно поповнювати свої знання.

Існує ряд чинників, що перешкоджають організації навчання персоналу. По-перше, керівники часто неохоче вкладають кошти в розвиток персоналу. Це пов'язано з тим, що результативність вкладених інвестицій важко оцінити як з кількісної, так і з якісної точки зору, тоді як витрати легко вирахувати. По-друге, процес навчання потрібно розраховувати так, щоб отримати реальні результати, тобто поліпшити показники діяльності підприємства.

Під час організації і вибору форм навчання доцільно не зупинятися на чомусь одному, оскільки всі вони мають свої позитиви й недоліки. Найефективніші сучасні навчальні програми поєднують різні методи навчання. Вибір форм і методів навчання залежить від специфіки діяльності організації, її потреб, оснащення робочих місць технічними засобами та інших чинників.

В багатьох установах навчання являє собою комплексний, безперервний процес і включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання

починається з визначення потреб, пов'язаних з виконанням виробничих завдань. Програма навчання має бути збалансована і повинна містити теоретичний, практичний і контрольний розділи. Підсумком цієї роботи є готовий, затверджений вищим керівництвом товариства детальний план навчання персоналу (рис. 3.1).

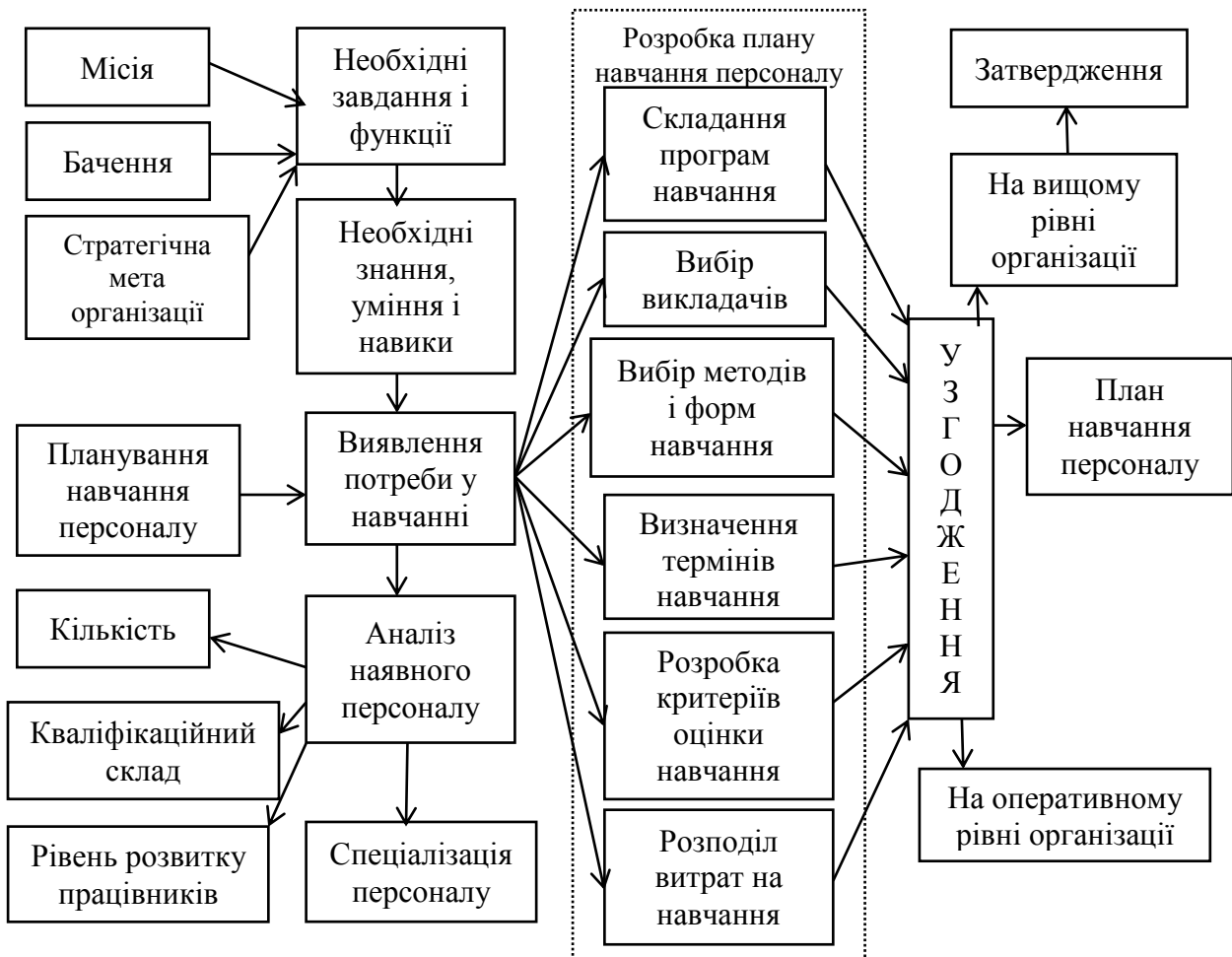


Рис. 3.1. Планування навчання персоналу [35, 32]

Існуюча система навчання, орієнтована на формування тільки професійних якостей, не може задовольнити сучасне суспільство. Нова якість підготовки фахівців з різними рівнями професійної освіти вимагає інших критеріїв його оцінки. Вважалося, що якщо випускник продемонстрував відмінні знання, то якість його підготовки є вищою, порівняно з іншими. Цей висновок правильний лише частково. Аналіз сучасних досліджень доводить, що

успіх у фінансовому розумінні лише на 15% зумовлений знаннями своєї професії, а на 85% – вмінням спілкуватися з колегами, схилити людей до своїх поглядів, рекламувати себе і свої ідеї, тобто особистісними рисами. Можна визнати, що оцінка якості підготовки випускника освітньої установи за його знаннями та вміннями, які він виявляє на іспитах, в багатьох випадках неадекватно характеризує справжній рівень його готовності до успішної професійної діяльності.

Вітчизняний і зарубіжний досвід виробив три концепції навчання кваліфікованих кадрів, суть яких подана нижче [27, 206].

Концепція спеціалізованого навчання, орієнтованого на сьогоднішній день або найближче майбутнє і має відношення до відповідного робочого місця. Таке навчання має ефективність відносно нетривалого відрізка часу, але з точки зору працівника сприяє збереженню робочого місця, а також зміцнює почуття власної гідності.

Концепція багатопрофільного навчання є ефективною з економічної точки зору, тому що підвищує внутрішньовиробничу і позавиробничу мобільність працівника. Однак остання обставина створює своєрідний ризик для підприємства, де працює співробітник, тому що він має можливість вибору і менше прив'язаний до відповідного робочого місця.

Концепція навчання, орієнтованого на особистість, ставить за мету розвиток людських якостей, закладених природою або набутих нею в практичній діяльності. Ця концепція стосується, в першу чергу, персоналу, що має нахил до наукових досліджень і володіє талантом керівника, педагога тощо.

Таким чином, предметом навчання є: знання – отримання теоретичних, методичних і практичних знань, необхідних працівнику для виконання своїх обов'язків на робочому місці; вміння – здатність виконувати обов'язки, закріплені за працівником на конкретному робочому місці; навички – високий рівень уміння застосовувати отримані знання на практиці; способи спілкування (поведінки) – форма життєдіяльності особистості, сукупність дій і поступків індивіда в процесі спілкування з навколишньою дійсністю, спосіб поведінки

відповідно вимогам робочого місця (посади), соціальні відносини, комунікабельність.

Про всі чинники, які впливають на рівень професійної підготовки персоналу, управління знаннями і створення інтелектуального капіталу можна судити з додатку Г.

Для підтримання адекватної політики розвитку персоналу необхідні моніторинг і відповідне коригування. При цьому політика розвитку персоналу повинна опиратися на такі загальні принципи як науковість, комплексність, системність, ефективність методичність, послідовність, справедливість, дотримання трудового законодавства і відсутності дискримінації.

В зв'язку з цим загострюється необхідність використання внутрішньоорганізаційних резервів, оскільки використання зовнішніх джерел розвитку персоналу вимагає значних ресурсів. В той же час в умовах максимізації прибутку роботодавця інтересує: чи доцільні вкладення в людський капітал, як вони відобразяться на кінцевих економічних результатах діяльності установи. Не дивлячись на те, що підготовка кваліфікованих працівників і підтримання їх професійного рівня пов'язані з великими витратами, сучасні організації стараються розглядати витрати на розвиток персоналу як інвестиції, які відповідно повинні приносити віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності організації. підприємства:

Суб'єктом системи розвитку персоналу є самі працівники: лінійні керівники, спеціалісти, фахівці, робітники. Треба зауважити, що роль суб'єктів у розвитку персоналу є двоякою, тому що, з одного боку, передбачається розвиток всього персоналу, а з іншого – управління розвитком працівників посідає важливе місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, вмінь і навиків своїх підлеглих. У такому випадку вони разом з вищим керівництвом розробляють відповідні освітні програми та плани розвитку.

Таким чином, створюється база для безперервної професійної освіти, «навчання довжиною на все життя». Для задоволення потреб населення в

безперервному навчанні з боку освітніх закладів потрібно створення принципово інших технологій навчання. Потреба в безперервному професійному навчанні відчувається більш гостро в зв'язку з необхідністю прискореного переходу до інноваційного типу розвитку, не кажучи вже про кризові явища в економіці, ріст безробіття і збільшення дисбалансу на ринку праці.

Про основні чинники, які впливають на потребу в професійному навчанні персоналу можна судити з рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні чинники впливу на потребу розвитку персоналу організації [69, 71]

Велике значення в розвитку інтелектуального потенціалу персоналу має використання різноманітних систем професійного розвитку:

- внутрішньокорпоративні – комплекс освітніх заходів, метою застосування яких є практичний розвиток основних компетенцій на робочому місці;

- комбіновані або корпоративні університети – комплекс зовнішніх і внутрішніх освітніх заходів, метою яких є підвищення кваліфікації персоналу

формалізованими методами навчання з максимальним нахилом до потреб конкретного підприємства;

- зовнішні – тренінгові компанії, консалтингові фірми, незалежні професіонали;

- професійні асоціації – механізм формування консолідованих стандартів і вимог в області кваліфікації персоналу і систем професійного розвитку, центрів обміну досвідом і поширення передових знань, або так звані професійні форуми;

- академічні, що пропонують індивідуальним споживачам широкоформатні програми теоретичної підготовки, основною метою якої є приготування до вступу в професійне співтовариство або переходу на вищий ступінь кар'єрного зростання [39, 57].

Великого поширення набуває концепція компетентнісного підходу до управління розвитком персоналу, що впливає із намагання організацій і підприємств дотримуватись вимог міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000, згідно з положенням якого підприємство повинно:

- визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;

- організувати професійну підготовку або вживати інших заходів для задоволення цієї потреби;

- забезпечувати мотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу в доцільності та важливості своєї діяльності і щодо внеску в досягнення мети у сфері якості [59, 3-5].

Найголовнішим у визначенні компетентнісного підходу є ті риси особистості, яка здатна досягти високих результатів у роботі, має відповідну соціальну роль і самооцінку. Компетентність є загальною здатністю, яка дає змогу встановити зв'язок між знаннями і ситуацією, що склалась, побудувати правильний алгоритм необхідних дій для успішного та швидкого розв'язання проблеми [69, 40].

Кожна організація може розробляти свої моделі компетенцій, а також методичне, організаційне, інформаційне та мотиваційне забезпечення управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу.

Велике значення в освітній галузі має Закон України «Про вищу освіту», прийнятий Верховною Радою України 1 липня 2014 р. Цей закон встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з вищими навчальними закладами на принципах їх автономії, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях [2].

У Законі вводиться визначення терміну «компетентність» – це динамічна комбінація знань, умінь і практичних навиків, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти.

Рівень економічного розвитку спонукає кожного громадянина прагнути до вищого рівня професійної та соціальної компетентності, тому що зміна знань, технологій, ідей відбувається швидше, ніж зміна людського покоління. Здобуті в навчальному закладі знання не будуть обов'язково актуальними в житті: з'являються нові знання, без засвоєння яких фахівець не буде ефективним, тобто втратить конкурентоспроможність на ринку праці.

Ці тези найбільш стосуються управлінського персоналу. Коли будуть виявлені факти недостатньої компетентності або відсутності певних здібностей, особистісних характеристик, необхідних для ефективного здійснення одного виду діяльності або виконання сукупності робіт, що входять до числа обов'язків керівника і посадової інструкції. Існуючі (короткотермінові, поточні) потреби можна визначити, порівнюючи реальні показники діяльності керівників з їх бажаним нормативним рівнем, якого хотілось би досягти

негайно або відносно у короткий термін. Також керівники повинні не тільки навчитися ефективно працювати на найближчу перспективу, але й підготуватись до можливого виникнення нових ситуацій в майбутньому.

Відповідні методи, технології, техніки навчання і розвитку доцільно вибирати у відповідності з конкретними потребам керівників і метою навчання. Деякі заходи придатні для будь-якої мети (розвиток управлінських кадрів, навчання менеджменту, консультування, навчання на практиці тощо). В подальшому мета визначає засоби навчання і розвитку персоналу.

Послідовність роботи з визначення методів навчання і розвитку управлінського персоналу подано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Вибір методів навчання і розвитку [30, 444]

У комунальному закладі «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» професійне навчання персоналу

відбувається за різними формами переважно у навчальних закладах м. Тернополя залежно від спеціалізації.

У 2016 році первинну професійну підготовку і перепідготовку пройшли 4 особи (за курсовою формою навчання). За 2016 рік підвищили свою кваліфікацію 5 осіб, з у навчальних закладах різних типів за договорами – 4 особи.

Планування професійної підготовки персоналу має здійснюватись на основі балансового розрахунку додаткової потреби в розробках у розрізі професій та джерел її забезпечення. Суттєву допомогу в організації освітнього рівня повинні надавати спеціальні соціологічні дослідження, що дають змогу одержати вичерпну відповідь на рівень професійної підготовки персоналу і шляхи його підвищення.

Важливим чинником підвищення освітнього рівня є здатність до навчання, розширення знань і підвищення кваліфікації. Ці риси також необхідно враховувати, бо вони мають різне значення для різних посад. Можна виділити два компоненти цієї характеристики: бажання навчатись, підвищувати кваліфікацію і розширювати знання; розумові здібності людини, які обумовлюють ефективність процесів навчання, що виражаються у часі засвоєння нових знань, стійкості отриманої нової інформації та навиків. Перший компонент, очевидно, є більш психологічним, і може бути легко змінений за допомогою спеціальних тренінгів. Другий компонент залежить від більш глибинних чинників і змінити його значно важче.

Отже, підвищення освітнього рівня є процесом, до якого прагнуть і самі працівники, і підприємство, на якому вони працюють. Розвиток навиків і кваліфікації, набуття досвіду відбувається об'єктивно, і змінити можна тільки термін перебігу цього процесу. Підприємство може сприяти цьому, мотивуючи працівника до навчання і підготовки, а також надаючи відповідну допомогу.

Економічна ефективність розвитку персоналу визначається показниками зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції чи надання послуг, зниження собівартості, браку тощо. Недоліками цих показників є те, що

вони не дають загального уявлення про ефективність професійної підготовки персоналу та не порівнюються з витратами на навчання.

Для отримання від працівників повної самовіддачі, для забезпечення успіху підприємства, необхідно надавати їм можливість успішного просування по службі. Система управління персоналом повинна бути спрямована на планування службово-професійного просування, сприяти працівникам ставити перед собою реальну мету і досягати її за певний період.

3.2. Зарубіжний досвід управління розвитком персоналу

Професійна підготовка і освіта збільшує особистий і національний людський капітал. Хоч і непрямо, але держава теж має чи малий зиск від розширення знань та зростання кваліфікації персоналу (зокрема, більший прибутковий податок з фізичної особи і більші нарахування на підвищення на підвищену заробітну плату більш кваліфікаційного працівника). Тому в усьому світі держава здійснює значні інвестиції у розвиток освіти та професійної підготовки (передовсім у напрямі їх фундаменталізації та гуманізації) і надає гарантії для довготермінових інвестицій інших суб'єктів у цю сферу, застосовує податкові пільги та інші форми регулювання ринку з метою забезпечення розвитку пріоритетних спеціальностей, форм і методів підготовки спеціалістів, розвитку освіти в цілому; здійснює ліцензування, атестацію, іншими способами забезпечує і гарантує якість освітніх послуг тощо. Крім того в сфері освіти держава покликана виконувати досить специфічні функції, які не можуть бути виконані як слід іншими суб'єктами.

Необхідність постійної перепідготовки персоналу висунула практично в усіх країнах з ринковою економікою вимогу створення системи спеціальних підрозділів фірм. Це навчальні центри, відділи кадрової політики тощо. Систему професійної підготовки робітників мають 80 % підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять до 5 % прибутку, не враховуючи державних дотацій.

За останні десятиріччя у США, як і в більшості країн Західної Європи, а також Японії, організація праці на підприємстві зазнала радикальних змін. Утверджується новий погляд на робочу силу як один з ключових ресурсів економіки. Людський чинник стає головним рушієм виробництва. Ефективність виробництва значною мірою залежить від якості, мотивації та характеру використання робочої сили в цілому та кожного працівника окремо.

В економіці багатьох країн це виявляється, з одного боку, у підвищенні вимог до якості робочої сили, з другого – у збільшенні витрат на розвиток людських ресурсів з боку держави й особливо приватного бізнесу. Підґрунтям тривалої конкурентоспроможності і виживання корпорацій, компаній і фірм стає вкладання коштів у людські ресурси.

Якщо взяти зарубіжний досвід, то бачимо, що провідні компанії витрачають значні кошти на професійний розвиток. Держави, зацікавлені в підвищенні кваліфікації власної робочої сили, пригнуть виробити у людей «звичку вчитися». Для цього використовуються різні схеми матеріального стимулювання як роботодавців, так і працівників: підприємства звільняються від сплати певних податків і отримують для розвитку персоналу державні кредити під вигідні відсотки. Наприклад, в Канаді компаніям, що працюють в промисловості, сфері послуг і сільському господарстві компенсується частина витрат на навчання, дозволяється зменшити ставку податку на прибуток в межах 1% фонду оплати праці.

В Європейському Союзі система освіти і професійної підготовки тісно пов'язана із швидкими змінами кількісних параметрів національних систем освіти. З метою координації професійного навчання, виконання соціальних програм створено Європейський центр розвитку виробничого навчання в Берліні. Це орган обліку інформації про результати досліджень у галузі безперервної професійної освіти, яким керує Рада, що складається з представників Комісії ЄС, урядів і громадських організацій. У всіх європейських країнах у професійній підготовці беруть участь коледжі та вищі

навчальні заклади, налагоджуються контакти між професійно-технічними школами і підприємствами.

Між тим у країнах з розвинутою ринковою економікою в підготовці кадрів значну роль відіграють різні організації роботодавців та посередницькі організації. У Великобританії неприбуткові організації створюються урядом, в раді директорів яких переважають приватні підприємці. У багатьох країнах плани навчальних закладів мають бути чітко сформовані, відповідати вимогам ринку праці і погоджені з місцевими організаціями роботодавців чи радами трипартизму з тим, щоб одержати громадське фінансування на підготовку кадрів.

В теперішній час більшість організацій не надають місця для проходження виробничої практики учням професійно-технічних навчальних закладів, не всі підприємства своєчасно оплачують роботи, виконані учнями. Це негативно впливає на якість підготовки кваліфікованих робітничих кадрів. Між тим у Франції дозвіл на право займатися підготовкою молодих робітників є престижною і прибутковою справою. Тому серед власників підприємств існує конкуренція на право займання професійною підготовкою молоді.

У багатьох країнах за наявності стабільної тенденції до нарощування роботодавцями обсягів професійного навчання персоналу та посилення конкурентоспроможності ринку освітніх послуг, як правило, реалізують заходи щодо перегляду податкової системи в бік її лібералізації, звільняють організації від різних податків або надають їм різні пільгові позики чи кредити. У Великобританії в 1989 році податки з роботодавців на навчання були заборонені, окрім будівельної галузі, як такі, що посягали на волю компаній і порушували свободу вибору. Поряд із тим зазначалось, що податок на навчання є неефективним для малого бізнесу.

У Великобританії стандарт «Інвестори в людей» став наступною ініціативою, яка мала забезпечити ще більшу організаційну спрямованість на збільшення інвестицій підприємств у розвиток персоналу. Стандарт «інвестори в людей» – це національний стандарт (еталон) для інтегрування навчальних та

господарських видів діяльності, які використовуються в межах організації із стратегією бізнесу.

Він пропонує низку фундаментальних принципів, яких мають дотримуватися роботодавці. Серед принципів, які пропонуються основними є такі як: зобов'язання, планування, взаємовідносини й виконання. Багато організацій використовують цей стандарт як платформу для впровадження стандартів ISO 9001 та ISO серії 14001.

У Данії існує колективно-договірне регулювання соціально-трудоових відносин, відповідно створено на потреби навчання, де беруть участь держава, роботодавці та профспілки. Ця система дістала назву некооперативної. Первинна професійна підготовка тут надається навчальними закладами, компаніями та між фірмовими центрами навчання, де навчається половина всіх працівників країни. Значна увага приділяється навчанню працівників малих підприємств.

Навчання на ринку праці в країні здійснюється Організацією національного ринку праці, а кошти на це надає Активізаційний фонд (відшкодовує уряду 8% податку на валовий фонд оплати праці) [58].

В Іспанії створено Національний інститут кваліфікацій, який аналізує стан ринку праці та здійснює методологічні дослідження чинних професійних кваліфікацій. Також створено державний резервний фонд, який через Національний інститут працевлаштування фінансує навчання зайнятих працівників з особливо важких професій, яких потребують певні галузі економіки; для підприємств, що навчають свій персонал, діє система пільг і бонусів [80].

На даний час в багатьох країнах Європи розвивається альтернативна форма професійного навчання. Суть його полягає в тому, що теоретичне навчання чергується з трудовою діяльністю з майбутньої спеціальності. Процес проходить методом поступового ускладнення навчання і роботи, на кожному проміжному етапі освоєння спеціальності видається посвідчення про набутий рівень кваліфікації.

Однією з країн, де впроваджується альтернативне навчання є Італія. Тут здійснюється 18 проектів альтернативної форми професійної освіти, які частково відповідними органами Спільного ринку. Проекти реалізуються у формі навчання на курсах професійної підготовки в поєднанні з частковою зайнятістю (при 20-годинному робочому тижні) [69, 200].

У Нідерландах професійне навчання базується на кваліфікаційно-сертифікаційній структурі, основу якої становлять компетенції. У професійному навчанні тут важливу роль відіграють три суб'єкти:

- соціальні партнери і бізнес, що представляють інтереси роботодавців;
- центри знань підприємств, установ і організацій, що відповідають за розробку та оновлення кваліфікаційної структури на основі компетенції;
- навчальні заклади і центри підготовки, що відповідають за організацію, планування і реалізацію освітніх програм, присвоєння кваліфікації та видачу документів про професійну освіту.

Позитивним виявився досвід об'єднання професійних шкіл різних профілів. Це дало можливість зміцнити навчальну базу, почати процес впровадження новітніх, інтерактивних методик викладання.

До країн, які запровадили для організацій обов'язкові схеми підготовки персоналу, найперше належать ті, де набула поширення система «податок—плюс—дотація», або повернення фірмі переplat на професійне навчання персоналу. Франція показала ефективний приклад застосування цієї системи. Так, починаючи з 1971 р. за домовленістю між роботодавцями і профспілками підприємства з десятьма працівниками і більше на професійне навчання персоналу мають виділяти не менш ніж 1,5 % фонду оплати праці, а фірми з чисельністю персоналу близько 10 найманих працівників — 0,25 %.

У Франції професійне навчання персоналу на виробництві має бути організовано на формальній основі, тоді як безпосередня підготовка на робочому місці не береться до уваги системою «податок—плюс—дотація». Однак заробітна плата учнів чи слухачів післядипломних навчальних закладів входить до складу витрат на професійну підготовку персоналу. Із загальної суми

податку 1,5 % на професійне навчання персоналу від фонду оплати праці 0,2 % використовуються на індивідуальні навчальні відпустки, 0,3 % — на навчальні схеми, що допомагають молодим людям розпочати трудову діяльність. Решта суми податку, тобто 1,0 %, призначається на професійне навчання за індивідуальним планом, який погоджується з радою працівників підприємства.

Роботодавці розвертають широкомасштабну роботу профорієнтації з школярами, їх батьками. Проводиться робота щодо стимулювання вибору змісту навчання різних галузей економіки за допомогою 12 комітетів. Навчання дорослих – окрема система у складі освіти, що регулюється законом про навчання дорослих і дає їм можливість підвищити свій професійний і освітній рівень, зокрема отримати вищу освіту [58].

Американські компанії керуються тим, що навчання повинне:

- давати конкретні знання і навички, які потім будуть використані в роботі;
- носити достатньо універсальний характер, щоб отримана кваліфікація могла бути використана на різних ділянках виробництва;
- сприяти реалізації стратегічної мети компанії;
- розглядатися як подвійні інвестиції – в людину та у виробництво.

Згідно з аналітичними даними, у США збільшення інвестицій на навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8,5%, на кожен долар, вкладений у розвиток виробництва припадає 85 центів на розвиток робочої сили [20, 89].

Одна з сучасних тенденцій у підготовці кадрів в компаніях США – це створення системи безперервного навчання робітників і службовців для адаптації до нових технологій та нових форм організації праці. Важливим обов'язком федеральних органів освіти є ініціювання, підтримка і закріплення сприятливої суспільної думки, позитивного іміджу соціальних інститутів освіти як серед населення, так і серед роботодавців.

У США існує широка система професійного навчання: курси при школах бізнесу і вищих навчальних закладах; підготовка й перепідготовка працівників на робочому місці за системою малих груп; центри підвищення кваліфікації при

навчальних закладах; перепідготовка на основі двосторонніх угод між компаніями і навчальними закладами.

3.2. Стимулювання розвитку персоналу та його соціальна ефективність

Затрати на персонал організації – загально визнаний для країн з ринковою економікою інтегральний показник, що містить в собі сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи і поліпшенням умов праці персоналу.

Стимулювання персоналу охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання, воно має спрямовуватися на поєднання інтересів трудового колективу й особистих інтересів працівника з метою формування і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання гармонійного розвитку.

Стимулювання розвитку персоналу спрямоване на задоволення потреб працівників в отриманні вищої заробітної плати завдяки підвищенню рівня індивідуальної професійної майстерності, переміщенню внаслідок професійно-кваліфікаційного просування на більш відповідальну, високооплачувану і престижну посаду.

Головним матеріальним стимулом в діяльності людини є заробітна плата. Впродовж багатьох років заробітна плата в Україні підтримувалася на соціально низькому рівні. Штучне стримування її призвело до того, що нині витрати на заробітну плату в нас у розрахунку на одиницю валового національного продукту майже вдвічі нижчі, ніж у країнах з розвинутою економікою.

Робочий час в територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради встановлюється відповідно чинного законодавства: 40-годинний робочий тиждень, який складається з 5-ти робочих

днів тижня: понеділок, вівторок, середа, четвер – по 8 год.15 хв; п'ятниця – 7 год ; вихідні дні – субота і неділя. Обідня перерва з 13.00 до 14.00 год.

Оплата праці проводиться у відповідальності до посадових окладів та тарифних ставок, затверджених штатним розписом. Зарплату виплачують двічі на місяць, згідно законодавством України.

Найвищу заробітну плату отримує директор – 6163 грн. Головний бухгалтер – 4622грн., провідний фахівець з соціальної роботи – 4579грн. Фахівці з соціальної роботи залежно від категорій від 3640 до 3940грн., лікар – 3467грн. Соціальні працівники, соціальні робітники, медичні сестри, машиністи із прання та ремонту спецодягу, оператори котельні, слюсарі-сантехніки та робітники – 3200 грн.

Як бачимо, переважна більшість працівників отримує мінімальну заробітну плату– 3200 грн.

Крім цього здійснюється доплата за вислугу років(від 10 до 30%), за складність та напруженість у роботі(від 10 до 40%), за шкідливі умови праці (від 4 до 15%) до посадового окладу.

Згідно Колективного договору існують ще такі положення у виплаті заробітної плати і наданні відпусток:

1) працівникам, які навчаються без відриву від виробництва у вищих закладах освіти незалежно від рівня акредитації з заочною формою навчання згідно рівнів акредитації навчального закладу.

2) адміністрація зобов'язується за сімейними обставинами та з інших поважних причин надавати працівнику відпустку без збереження заробітної плати, загальна тривалість яких не перевищує 15 календарних днів на рік.

3) преміювання директора та його заступника проводиться за погодженням з управлінням праці та соціального захисту райдержадміністрації та головним управлінням праці та соціальної політики облдержадміністрації в межах фонду заробітної плати.

4) преміювання працівників територіального центру проводиться директором згідно положення про преміювання при погоджені з профспілковим

комітетом та надавати одноразову матеріальну допомогу на оздоровлення в розмірі посадового окладу в межах фонду оплати праці.

5) при суміщенні професії (посад) виконані роботи з більшим обсягом чи при розширенні зони обслуговування проводити відповідно доплати, розмір яких не повинен перевищувати 30% від посадового окладу.

б) надавати працівникам спеціальну оплачувану відпустку у зв'язку:

- з одруженням – 5 днів; з народженням дитини – 2 дні (батькові);

- з днем народженням працівника 1–день; з смертю близьких родичів – 3 дні;

7) роботу у святкові та неробочі (вихідні дні) згідно з КЗпП України оплачувати в подвійному розмірі або за згодою працівника компенсувати надання іншого дня відпочинку;

8) у разі звільнення працівника йому виплачується грошова компенсація за всі невикористані дні щорічної відпустки, а також додаткової відпустки;

9) гарантується надання додаткових оплачуваних відпусток понад тривалістю основної щорічної оплачуваної відпустки згідно з чинним законодавством і умовами колективного договору; членам профспілки надається відпустка тривалістю 24 календарних дні, а також 4 календарні дні за особливий характер роботи, в загальному 28 календарних днів;

10) працівникам територіального центру , які мають статус потерпілих від наслідків аварії на ЧАЕС та працюючим інвалідам надавати щорічну оплачувану відпустку згідно чинного законодавства;

11) сприяти працівникам територіального центру у наданні чи перенесенні основної щорічної відпустки впродовж поточного року в разі їх оздоровлення (придбання путівок на соціально-курортне лікування), може бути перенесено на інший період тільки за письмовою згодою працівника;

12) працівникам (жінкам), які працюють і мають двох і більше дітей віком до 15-ти років або дитину - інваліда чи матерям- одиначкам за їх бажанням надавати оплачувану щорічну відпустку тривалістю 10 календарних

днів без урахування вихідних, а за наявності декількох підстав для надання цієї відпустки – до 17 календарних днів;

13) працівникам, які мають малолітніх дітей (багатодітні сім'ї), дітей, які часто хворіють, надавати щорічну відпустку за їх проханням у потрібний для них час;

14) сприяти у одержанні членами профспілки путівок відпочинку з дітьми з оплатою 20 % їх вартості;

З точки зору матеріальної винагороди значення теорії людського капіталу полягає в тому, що інвестиції в людей підвищують їх цінність в установі. Теорія людського капіталу заохочує використання системи заробітної плати, що залежить від рівня кваліфікації або професійних знань. Вона також лежить в основі поняття ринкової ціни працівників, якою вони володіють і можуть підвищити шляхом професійного навчання, підвищення кваліфікації і трудового стажу.

Однак не потрібно недооцінювати значення нематеріальної винагороди. Якщо працівники вкладають свої знання, вміння і навички, вони хочуть отримувати дохід не тільки у формі професійного росту і досягнень, а також у вигляді визнання своєї цінності для установи.

Немаловажну роль у стимулюванні розвитку персоналу відіграє і нематеріальне стимулювання, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи посади; в результаті одержання ним вищої, більш відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та практичних навичок; на поглибленні інтересу до професійного зростання як в установі, так і за її межами.

В територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради, незважаючи на невисоку заробітну плату, здійснюється набір персоналу. Значущість джерел залучення персоналу зображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Значущість джерел залучення персоналу для комунального закладу
«Територіального центру надання соціальних послуг Підволочиської
селищної ради»***

Найменування джерела найму	% від
Центр зайнятості	31
Оголошення та реклама	23
Рекомендації друзів і родичів	13
Переміщення всередині компанії	11
Кадровий резерв кандидатів	8
Співпраця із навчальними закладами	6
Безпосереднє оповіщення	5
Інші	3

*Примітка: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Як видно з таблиці 3.1., найбільше інформації про наявність робочих місць можна отримати з центру зайнятості.

Також у територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради підбір персоналу складається з семи етапів, основними з яких є: інтерв'ю, тестування та перевірка рекомендацій і службового списку (додаток Д).

Отже, в даній та установі приділяється багато уваги підбору персоналу, зате менше – підвищенню кваліфікації персоналу і фінансуванню його професійного навчання. Через те для нас важливим є досвід тих країн, в яких для підприємств та установ органи законодавчої влади запроваджують обов'язкові схеми професійного навчання персоналу або стимулюють професійне навчання персоналу.

Висновки до третього розділу

Планування професійної підготовки персоналу має здійснюватись на основі балансового розрахунку додаткової потреби в розробках у розрізі професій та джерел її забезпечення. Суттєву допомогу в організації освітнього

рівня повинні надавати спеціальні соціологічні дослідження, що дають змогу одержати вичерпну відповідь на рівень професійної підготовки персоналу і шляхи його підвищення.

У комунальному закладі «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» професійне навчання персоналу відбувається за різними формами переважно у навчальних закладах м.Тернополя залежно від спеціалізації.

Якщо взяти зарубіжний досвід, то бачимо, що провідні компанії витрачають значні кошти на професійний розвиток. Держави, зацікавлені в підвищенні кваліфікації власної робочої сили, пригнуть виробити у людей «звичку вчитися». Для цього використовуються різні схеми матеріального стимулювання як роботодавців, так і працівників: підприємства чи організації звільняються від сплати певних податків і отримують для розвитку персоналу державні кредити під вигідні відсотки. Наприклад, в Канаді компаніям, що працюють в промисловості, сфері послуг і сільському господарстві компенсується частина витрат на навчання, дозволяється зменшити ставку податку на прибуток в межах 1% фонду оплати праці.

Стимулювання персоналу охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання, воно має спрямовуватися на поєднання інтересів трудового колективу й особистих інтересів працівника з метою формування і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання гармонійного розвитку.

Головним матеріальним стимулом в діяльності людини є заробітна плата.

У комунальному закладі «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» найвищу заробітну плату отримує директор – 6163 грн. Головний бухгалтер – 4622 грн., провідний фахівець з соціальної роботи – 4579 грн. Фахівці з соціальної роботи залежно від категорій від 3640 до 3940 грн., лікар – 3467 грн. Соціальні працівники, соціальні робітники, медичні сестри, машиністи із прання та ремонту спецодягу, оператори котельні, слюсарі-сантехніки та робітники – 3200 грн.

Як бачимо, переважна більшість працівників отримує мінімальну заробітну плату– 3200 грн. Крім цього здійснюється доплата за вислугу років(від 10 до 30%), за складність та напруженість у роботі(від 10 до 40%), за шкідливі умови праці (від 4 до 15%) до посадового окладу.

Немаловажну роль у стимулюванні розвитку персоналу відіграє і нематеріальне стимулювання, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи посади; в результаті одержання ним вищої, більш відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та практичних навиків; на поглибленні інтересу до професійного зростання як в установі, так і за її межами.

В даній та установі приділяється багато уваги підбору персоналу, зате менше – підвищенню кваліфікації персоналу і фінансуванню його професійного навчання. Через те для нас важливим є досвід тих країн, в яких для підприємств та установ органи законодавчої влади запроваджують обов'язкові схеми професійного навчання персоналу або стимулюють професійне навчання персоналу.

ВИСНОВКИ

1. Результати ефективності розвитку персоналу пов'язані з науково обґрунтованими технологіями і рівнем володіння ними персоналом. Системний ефект в управлінні розвитком персоналу полягає в узгодженості цільової, організаційної і функціональної структур в управлінні собою та людьми, що їх оточують. Адже, персонал – найцінніший ресурс організації функції управління розвитком персоналу – планування людських ресурсів, тобто планування потреби їх з точки зору кількості, кваліфікації та компетентності, складання й виконання планів по задоволенню цих потреб.

2. Вимоги до системи управління розвитком персоналу:

- підтримка реалізації загальної стратегії і мети;
- розвиток внутрішнього потенціалу людей;
- впровадження принципів безперервної освіти і розвитку та перетворення їх в норму трудового життя;
- надання і створення умов для набуття конкретних умінь та навиків;
- набір, розвиток і навчання людей з потрібною комбінацією спеціальних знань і умінь для гнучкого реагування на зміни ринку;
- підтримання і поліпшення матеріального і морального стану шляхом забезпечення комфортних і безпечних умов праці.

3. Ключовим заходом в управлінні розвитком персоналу є етап визначення потреб організації у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників. Визначення потреби у підготовці персоналу – це встановлення невідповідності між професійними знаннями, вміннями та навиками, які повинен мати персонал установи. На основі значення потреби у професійному навчанні служба управління персоналом формулює конкретну мету кожної навчальної програми за відповідною формою навчання.

4. Для визначення ступеня відповідності працівника вимогам, що висуваються кадровими інструкціями або робочого місця проводиться ділова оцінка персоналу. При цій процедурі оцінюються не тільки потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, а й реалізація цих

можливостей у процесі виконання дорученої роботи або вимогам посадових обов'язків. На теперішній час налічується більше двох десятків методів ділової оцінки, які об'єднані в три основні групи: описові, кількісні та комбіновані. ділова оцінка є важливим заходом управління розвитком персоналу, оскільки дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, навчання, перекваліфікації та професійно-кваліфікаційного просування.

5. Комунальний заклад «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» є бюджетною установою, рішення щодо утворення, ліквідації або територіального центру приймає Підволочиська селищна рада. Він був утворений на основі рішення сесії селищної ради від 29 лютого 2016 року.

Територіальний центр утворюється для надання соціальних послуг громадянам, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги, за місцем проживання, в умовах стаціонарного, тимчасового або денного перебування.

Основними завданнями територіального центру є:

- виявлення громадян, яким необхідне надання соціальних послуг формування електронної бази даних таких громадян, визначення їх індивідуальних потреб у наданні соціальних послуг;
- забезпечення якісного надання соціальних послуг;
- установлення зв'язків з підприємствами, установами та організаціям всіх форм власності, фізичними особами, родичами громадян, яких обслуговує територіальний центр, з метою сприяння в наданні соціальних послуг категоріям вищевказаних громадян .

7. Найбільш визначальними чинниками ефективної діяльності є якісні характеристики персоналу, його професійно-кваліфікаційний рівень. Вивчення якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з результатами аналогічних підприємств використовується для вдосконалення структури персоналу.

8. У комунальному закладі «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» налічується 117 працівників. З них 16 працівників мають повну вищу освіту (86,3%) і 101 – неповну та базову вищу освіту (13,7%). Якщо взяти статевий склад, то значно переважають жінки (97 осіб із 117).

Якщо розглянути вікову структуру персоналу, бачимо, що найбільшу частину персоналу становлять працівники віком від 50 до 54 років (30,9%), а найменшу – від 55 до 59 років (20,5%). Також спостерігаємо той факт, що в даній установі не працюють люди пенсійного віку.

9. Якщо взяти динаміку чисельності персоналу за останні три роки, то можна побачити, що кількість працівників з кожним роком зменшується (від 159 у 2015 р. до 117 у 2017 р.). Це пояснюється переважно особистими обставинами.

10. Професійна підготовка вимагає значних зусиль з боку працівника, тому вона неможлива без зацікавленості з його боку. У 2016 році первинну професійну підготовку і перепідготовку пройшли 4 особи (за курсовою формою навчання). За 2016 рік підвищили свою кваліфікацію 5 осіб, з у навчальних закладах різних типів за договорами – 4 особи.

11. Атестація персоналу – це формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймається рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників.

Остання атестація в територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради відбулась в 2015 році, за її результатами більшість працівників відповідає займаній посаді – 85%. Один працівник відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною переатестацією через 3 місяці, один – не відповідає займаній посаді. Двох працівників рекомендовано зарахувати до кадрового

резерву, двом – пройти навчання на робочому місці, одного – підвищити в посаді.

12. В територіальному центрі надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради періодично проводиться атестація робочих місць, остання була здійснена у 2014 році.

Атестації підлягали робочі місця: машиніста із прання та ремонту спецодягу; кухара; оператора котельні. За результатами атестації робочі місця даних категорій працівників вважаються робочими місцями з шкідливими умовами праці. Тому атестаційна комісія прийняла рішення встановити даним категоріям працівників доплату в розмірі 4% до посадового окладу і надати до щорічної відпустки 4 календарні дні.

13. Планування професійної підготовки персоналу має здійснюватись на основі балансового розрахунку додаткової потреби в розробках у розрізі професій та джерел її забезпечення. Суттєву допомогу в організації освітнього рівня повинні надавати спеціальні соціологічні дослідження, що дають змогу одержати вичерпну відповідь на рівень професійної підготовки персоналу і шляхи його підвищення.

У комунальному закладі «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» професійне навчання персоналу відбувається за різними формами переважно у навчальних закладах м.Тернополя залежно від спеціалізації.

14. Якщо взяти зарубіжний досвід, то бачимо, що провідні компанії витрачають значні кошти на професійний розвиток. Держави, зацікавлені в підвищенні кваліфікації власної робочої сили, пригнуть виробити у людей «звичку вчитися». Для цього використовуються різні схеми матеріального стимулювання як роботодавців, так і працівників: підприємства чи організації звільняються від сплати певних податків і отримують для розвитку персоналу державні кредити під вигідні відсотки. Наприклад, в Канаді компаніям, що працюють в промисловості, сфері послуг і сільському господарстві

компенсується частина витрат на навчання, дозволяється зменшити ставку податку на прибуток в межах 1% фонду оплати праці.

15. Стимулювання персоналу охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання, воно має спрямовуватися на поєднання інтересів трудового колективу й особистих інтересів працівника з метою формування і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання гармонійного розвитку.

Головним матеріальним стимулом в діяльності людини є заробітна плата. У комунальному закладі «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» найвищу заробітну плату отримує директор – 6163 грн. Головний бухгалтер – 4622 грн., провідний фахівець з соціальної роботи – 4579 грн. Фахівці з соціальної роботи залежно від категорій від 3640 до 3940 грн., лікар – 3467 грн. Соціальні працівники, соціальні робітники, медичні сестри, машиністи із прання та ремонту спецодягу, оператори котельні, слюсарі-сантехніки та робітники – 3200 грн.

Як бачимо, переважна більшість працівників отримує мінімальну заробітну плату – 3200 грн. Крім цього здійснюється доплата за вислугу років (від 10 до 30%), за складність та напруженість у роботі (від 10 до 40%), за шкідливі умови праці (від 4 до 15%) до посадового окладу.

Немаловажну роль у стимулюванні розвитку персоналу відіграє і нематеріальне стимулювання, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи посади; в результаті одержання ним вищої, більш відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та практичних навиків; на поглибленні інтересу до професійного зростання як в установі, так і за її межами.

В даній та установі приділяється багато уваги підбору персоналу, зате менше – підвищенню кваліфікації персоналу і фінансуванню його професійного навчання. Через те для нас важливим є досвід тих країн, в яких для підприємств та установ органи законодавчої влади запроваджують обов'язкові схеми

професійного навчання персоналу або стимулюють професійне навчання персоналу.

Список використаних джерел

1. Конституція України. – К.: Інститут законодавства Верховної Ради України. – 1996. – 249 с.
2. Про вищу освіту: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – №37-38.
3. Про зайнятість населення: Закон України // Відомості Верховної Ради. – 2013 – № 24.
4. Про професійний розвиток працівників: Закон України // Відомості Верховної Ради. – 2013 – № 24.
5. Про освіту: Закон України // Голос України. – 1996. – №77.
6. Кодекс законів про працю України. – К.: Фірма "Праця". – 2001.
7. Положення «Про професійне навчання кадрів на виробництві» / Наказ Міністерства праці та соціальної політики і Міністерства освіти і науки України №127/151 від 26.03.2001р.
8. Про охорону праці: Закон України //Голос України. – 1992. – №212.
9. Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордаина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посібник. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. – 325 с.
11. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. – СПб: Питер, 2002. – 256 с.
12. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посібник. – К.: КНЕ, 2005. – 403 с.
13. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: ЦНЛ, 2006. – 504 с.
14. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : Учебник для вузов. – М.: НОРМА-ИНФРА, 2007. – 448 с.
15. Грішнова О. А. Людський розвиток: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.

16. Грیشнова О., Шпирко О. Конкуентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання //Україна: аспекти праці, 2004. – №3.
17. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие, - К.: МАУП, 2002. – 248 с.
18. Добровинский А. П. Управление персоналом в организации: Учебное пособие: Изд-во Томского политехнического унив-та. – 418 с.
19. Дрозач М. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів // Україна: аспекти праці. – 2006. №7.
20. Дрозач М. І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду // Наука та інновації. – 2008. – т.4. – №3.
21. Желнина Е. В. Система непрерывного обучения персонала организации // Кадры предприятия. – 2006. – №4.
22. З досвіду організації професійної освіти та навчання в європейських країнах // Іванова Н. І. Синенко Н. Й., Щербак Л. В.: проект ТАСІS «Розвиток системи професійного навчання на робочому місці». К.: ДП «Український НМЦ професійного розвитку». 2007. – 26 с.
23. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління. – К.: Знання – Прес. 2002. – 317с.
24. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: Волга, 1997. – 607 с.
25. Иванова С.В. Развитие потенциала сотрудников. – М.: Альпина Пабlishерз, 2009. – 280с.
26. Каленюк І. С. Економіка освіти: Навч. посібник. К.: Знання України, 2003. – 316 с.
27. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2003. – 336 с.

28. Кижеватова В., Яковлева Т. Непрерывное образование и формирование человеческого капитала // Человек и труд. – 2009. – №6.
29. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.:КНЕУ, 2002. – 337 с.
30. Колпаков В. М. Управление развитием персонала. – К.: МАУП, 2006. – 712 с.
31. Красношапка В. В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. – К. : НТУУ «КПІ», 2004. – 76 с.
32. Криклій А.С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу. – К.: Ретрографіка, 2005. – 473 с.
33. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посібник. –К.:Кондор, 2003. – 296 с.
34. Левченко О. М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. – К.: ВД «Корпорація», 2005. – 292 с.
35. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми й напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці. – 2006. – №1.
36. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М.:ООО // Управление персоналом, 2004. – 216 с.
37. Макаренко Н. Л. Управление персоналом организаций: Учеб. пособие. – М.: Академический проект, 2005. – 464 с.
38. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2002. – 304 с.
39. Макашева Н. П., Нестерова О. А. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы // Вестник Томского ун-та. – 2001. – №1.
40. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. – М.:ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭнУ, 2001. – 312 с.

41. Матеріали статистичної звітності комунального закладу «Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської селищної ради» за 2015-17 рр.
42. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
43. Менеджмент человеческих ресурсов: Обз. информ / сост. В. М. Яровой; под ред. Г. В. Щекина. – К.: МАУП, 1995. – 104с.
44. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літератури. – 2007. – 248 с.
45. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – К.: Знання, КОО. – 2008. – 435 с.
46. Ничкало Н. Г. Неперервна професійна освіта як світова тенденція // Професійна освіта в зарубіжних країнах: порівняльний аналіз. – Черкаси: Вибір, 200. – 322 с.
47. Новикова О. Напрями вдосконалення державного регіонального управління щодо збереження і розвитку трудового потенціалу України // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 2.
48. Носырева И. Г. Современные формы и методы обучения персонала // Управление развитием персонала. – 2006. – №1.
49. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. Уч. для вузов. – М.:Финстатинформ, 1997. – 878 с.
50. Панков В.А. Стратегия развития персонала (на примере ЗАО НКМЗ): Уч. пособие. – Краматорск: НКМЗ, 2005. – 50 с.
51. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом : Навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.
52. Проект Європейського Союзу. Розвиток системи професійного навчання на робочому місці // Інформ. вісник, К.: 2007. – 16 с.
53. Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів: Збірник норм. та метод. матеріалів. – К.: Міжнар. інститут інноваційних наук та освітніх технологій, 2003. – 602 с.

54. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 304 с.
55. Савельева В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
56. Савченко В.А. Развитие персонала: Підручник. – К.:КНЕУ, 2007. – 535 с.
57. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. - Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
58. Синенко Н. Об организации профессионального обучения в Нидерландах и Дании // Справочник кадровика. – 2007. – №7.
59. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2000) // Стандарт – Держстандарт України. – К.: 2001. – С. 3-5.
60. Скударь Г. Развитие персонала – повышение конкурентоспособности // менеджер по персоналу. – 2008. – №6.
61. Слиньков В. Н. Управление персоналом. – К.: Алерта, 2005. – 239 с.
62. Смирнов З.А. Основы теории организации. – Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 374 с.
63. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Проблемы теории и практики управления .– 1993. – №2 ,с.69.
64. Точеная Т. И. Менеджмент знаний в технологи формирования человеческого потенциала // Управление персоналом. – 2008. – №8.
65. Управління персоналом: Навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал» . – 2006. – 512 с.
66. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 560 с.
67. Управление персоналом организации: Учебник / Изд. з доп. и перер. под ред. А.Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
68. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Норма-М. – 1998. – С. 299.

69. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред.. М. С. Татаревської. – Одеса: Атлант. – 2013. – 427 с.
70. Управление эффективностью и качеством. Модульная программа в 2х частях / Пер. с англ. под ред. И. А. Прокопенко. – К.: Норта. – ч.1. – С18.
71. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджеров в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «ИД-Вильямс», 2007. – 305с.
72. Урбанович А. А. Психология управления: Учеб . пособие – Мн.: Харвей, 2003. – 640 с.
73. Федорова Н. В. Управление персоналом организации. Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.
74. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Нева, 2004. – 192 с.
75. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1997. – С. 243.
76. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А. Н. Управление персоналом. – М.: Мир, 2004. – 406 с.
77. Чижов Н. А. Управление корпоративными кадрами. – СПб.: Питер, 2005. – 352 с.
78. Шекшня С.В., Ермошин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-синтез», 2002. – 336 с.
79. Щербак Л. З досвіду правового регулювання професійної освіти та навчання кадрів на виробництві в Республіці Болгарія // Справочник кадровика. – 2006. – №8.
80. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії // Справочник кадровика. – 2006. – №5.
81. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография. – К.: МАУП, 1997. – 176 с.

82. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учебное пособие – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

Характеристика видів навчання [18, 198]

Види навчання	Характеристика
Професійна підготовка кадрів	Набуття знань, умінь, навичок та навчання способам спілкування для виконання певних виробничих завдань. Підготовка вважається завершеною, якщо отримана кваліфікація для здійснення ня конкретної діяльності
Професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації)	Розширення знань, умінь, навичок і способів спілкування з метою приведення їх у відповідність із сучасними вимогами виробництва, а також для стимулювання професійного зростання (навчаються зайняті у виробництві працівники, які мають практичний досвід)
Професійна перепідготовка	Отримання знань, умінь, навичок та оволодіння способами навчання (поведінки) для освоєння нової професії і якісно іншої професійної діяльності (навчаються зайняті у виробництві працівники або безробітні, що мають практичний досвід)

Оцінкова форма працівника [36, 176]

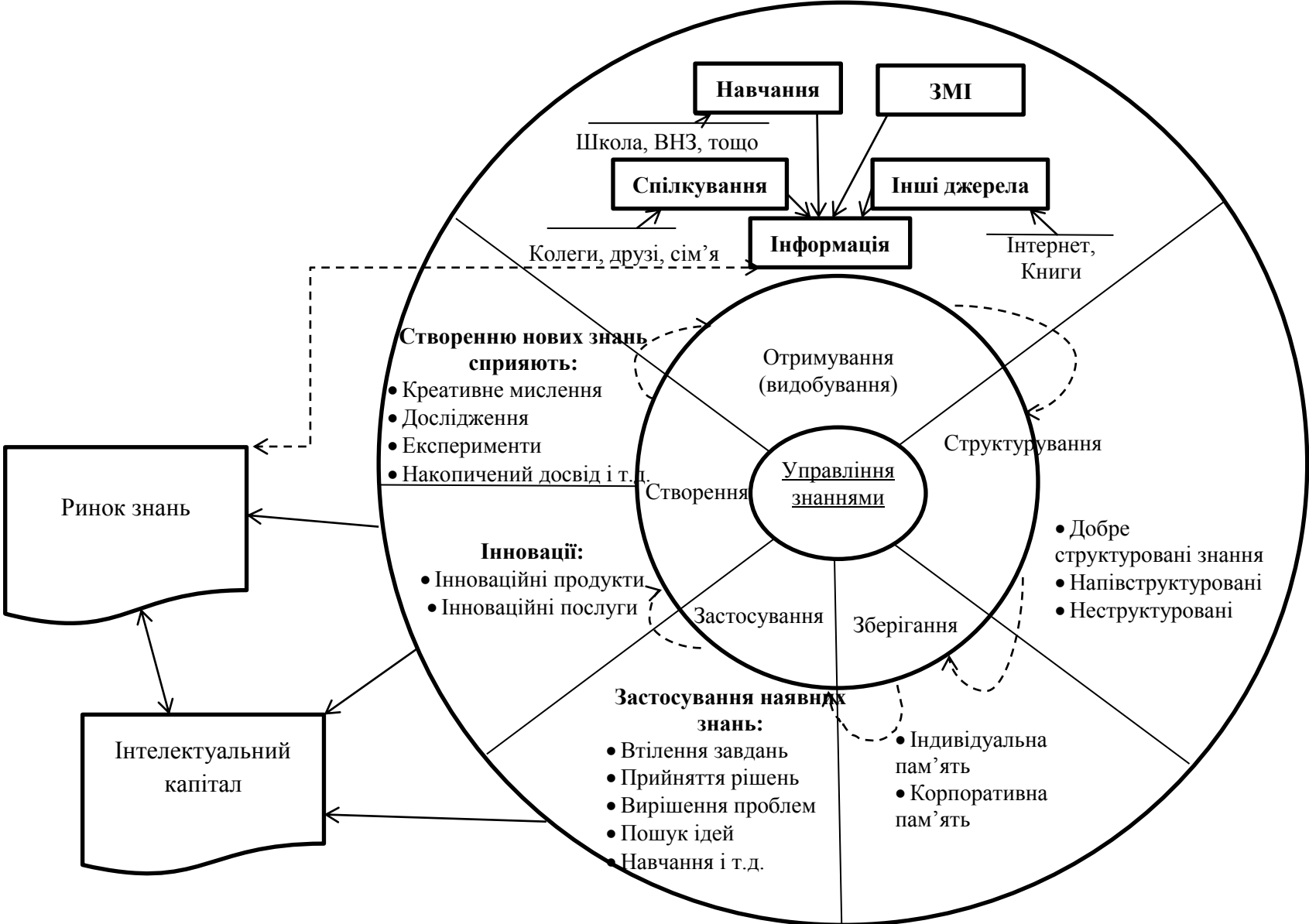
1. Продуктивність праці і обсяг роботи, який працівник виконує за робочий день				
Не відповідає мінімальним вимогам	Відповідає мінімальним значенням встановлених стандартів	Обсяг роботи задовільний	Висока продуктивність. Робить більше, ніж необхідно	Відмінні показники продуктивності праці
2. Самостійність – здатність добре виконувати необхідну роботу при мінімальному керівництві та контролі				
Несамостійний, потребує постійного жорсткого контролю	Інколи потребує підштовхування	Зазвичай виконує завдання з достатнім поривом	Самостійно вирішує більшість проблем, які виникають	Самостійно вирішує всі робочі проблеми, які виникають
3. Професійні знання – інформація, якою повинен володіти працівник, щоб успішно виконувати свою роботу				
Погано розбирається в порученій роботі	Володіє недостатніми знаннями щодо деяких напрямів своєї роботи	Достатньо підготовлений, може відповісти на більшість питань стосовно роботи, яку виконує	Добре розбирається у всіх напрямках роботи, яку виконує	Відмінно розбирається у всіх напрямках роботи, яку виконує
4. Трудова дисципліна – точність в щоденному приході на роботу й відході з неї, присутність на робочому місці в робочий час				
Часто відсутній на робочому місці без поважних причин, постійно спізнюється, часто іде раніше	Інколи відсутній на робочому місці без поважних причин, спізнюється чи іде раніше	Рідко відсутній на робочому місці без поважної причини	Практично не спізнюється та не іде раніше, загалом не має випадків відсутності без поважної причини	Завжди приходять вчасно, добровільно згоджується на надурочну працю, коли це необхідно
5. Надійність, своєчасне доведення до кінця порученої роботи				
Ненадійний, не можна покластися, зриває терміни виконання	Часто потребує перевірки та контролю	Зазвичай доводить розпочате до кінця, проте потребує контролю	Надійний, потребує мінімального контролю	Дуже надійний. Все розпочате доводить до кінця. Високий рівень самоконтролю
6. Акуратність – ретельність, точність при виконанні порученої роботи				
Неакуратний, досить часто помиляється	Часто помиляється, недостатньо акуратний	Робить середню кількість помилок, ретельний	Акуратний й ретельний в роботі	Висока точність, ретельність та акуратність
7. Якість роботи – виконання роботи згідно з встановленими стандартами якості				
Неприйнятна якість роботи, високий рівень помилок, брак	Результати за нижньою шкалою встановлених стандартів якості, помилки, брак	Робота загалом відповідає встановленим стандартам якості, інколи наявні помилки, брак	Висока якість роботи, рідко зустрічаються помилки, брак	Виключно висока якість роботи

**Етапи проведення атестації персоналу у комунальному закладі
«Територіальний центр надання соціальних послуг Підволочиської
селищної ради»***

Назва етапу	Відповідальний за проведення	Атестаційна процедура
Підготовчий	Відділ кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка нормативних документів про атестацію: <ul style="list-style-type: none"> о наказу, о списку атестованих; о списку атестаційних комісій; о методики проведення атестації; о плану заходів з проведення атестації; о програмних питань; о інструкцій з підготовки і зберіганні атестаційних матеріалів. 2. Підготовка і проведення інструктажу керівників підрозділів. 3. Підготовка необхідних бланків і форм документів. 4. Повідомлення про атестацію
Проведення атестації	Учасники атестаційного процесу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самостійно або за розробленою формою складаються звіти осіб, які підлягають атестації. 2. Заповнюють оціночні документи (тести, завдання). 3. Співбесіда і аналіз результатів. 4. Проведення засідання атестаційної комісії: <ul style="list-style-type: none"> о оцінка праці атестованих; о оцінка особистості атестованих; о висновки.
Підведення підсумків атестації	Атестаційна комісія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз кадрової інформації. 2. Підведення узагальнюючих підсумків складання порівняльних таблиць ефективності роботи персоналу, виділення групи осіб, які неефективно працюють з недостатнім рівнем розвитку професійних якостей. 3. Виділення осіб, які мають ефективні здібності і результати роботи. 4. Підготовка списку резерву осіб для висування на вищу посаду. 5. Підготовка рекомендацій з використання (виконання) висновків атестаційної комісії. 6. Видання наказу про підсумки атестації.
Виконання рекомендації атестаційної комісії		<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення співбесід з особами, які проходили атестацію по її результатах. 2. Проведення рекомендованих заходів. 3. Організація зберігання матеріалів атестації. 4. Внесення змін до особових карток працівників.

* Примітка: складено автором за матеріалами статистичної звітності

Карта знань [64, 6]



Основні етапи підбору персоналу у територіальному центрі

№ п/п	Назва етапу	Характеристика
1	Попередня бесіда	Основна мета – оцінка рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей. Як правило попередню бесіду проводить лінійний менеджер або менеджер по персоналу.
2	Заповнення бланка-заяви, анкетування	Претенденти, які пройшли попередню бесіду, мають заповнити бланк заяви і анкету. У анкеті запитується інформація, яка впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Запитуються дані з минулої роботи і складу розуму, щоб провести на основі цих даних психометричну оцінку кандидата.
3	Інтерв'ю	Метою цієї бесіди є не тільки відбір кандидатів на посаду, а й реклама організації шляхом переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонованої роботи. Існує декілька типів інтерв'ю: за попередньо розробленою схемою; слабоформалізовані і вільні бесіди не за схемою
4	Тест	Це зразок поведінки людини, джерело інформації, яка може надати відомості про професійні здібності та вміння претендента на посаду. Тестування допомагає сформуванню думки про здатність претендента до його професійного та посадового зростання, специфіки мотивації, особливості стилю діяльності. Тести можуть перевіряти розумові здібності, рух та фізичні можливості, оцінювати особистість та її інтереси, досягнення, а також робочі завдання. Тестування характеризується двома параметрами: ефективністю критеріїв та дієвістю змісту
5	Перевірка рекомендацій та службового списку	Більшість фірм вивчають і перевіряють інформацію, яка міститься у автобіографії, а також рекомендації претендентів на посаду. Рекомендації перевіряються на 100 %, з них 80 % роблять це по телефону. З'ясовують мотивацію і заробітну плату претендентів, його компетенцію, здатність адаптуватися у колективі. Перевірка біографії є корисною, тому що це простий спосіб одержання інформації про претендента – як поточної, так і минулої роботи
6	Медичний огляд	Проводиться, якщо робота висуває особливі вимоги до здоров'я претендента: робота з харчовими продуктами; коли необхідно упередити приймання осіб, які є переносниками інфекційних хвороб; коли необхідно визначити здатність претендента виконувати фізичну роботу
7	Прийняття рішення	Це здійснення порівняння кандидатів за всіма параметрами і подання їх на розгляд керівництву, яке приймає рішення.