

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

„03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМКД №10

від „03” січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління розвитком кадрів в організації»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу
магістратури, групи ПА-22МЗ
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»

ОПП «Публічне управління та
адміністрування»

_____ Андрій СПІЛЬНИК

Керівник: к.е.н., доц.

_____ Тетяна НЕМЧЕНКО

Рецензент: д.е.н., професор

_____ Наталія ШАЛІМОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Мета, принципи та економічна необхідність професійного розвитку персоналу	7
1.2. Організація підготовки працівників в сучасних організаціях	10
1.3. Сучасні методи неформального навчання державних службовців	15
1.4. Основні теоретичні положення процесу підвищення кваліфікації	28
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ	36
2.1. Загальна організаційна характеристика Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області	36
2.2. Стан кадрового забезпечення спеціалістів Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області	40
2.3. Організація професійного розвитку працівників Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області	59
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ	69
3.1. Стимулювання самоосвіти та застосування нових систем підвищення кваліфікації державних службовців	69
3.2. Пропозиції щодо застосування закордонного досвіду підвищення кваліфікації працівників	78
3.3. Запровадження комплексної системи розвитку професіоналізму державних службовців	80
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Науково-технічний прогрес та посилення міжорганізаційної конкуренції на ринку значно прискорюють процес застарівання професійних знань, умінь і навичок, що знижує конкурентоспроможність персоналу та конкурентоспроможність підприємств, установ і організацій на ринку виробництва товарів і послуг. Тому виникає потреба у свідомому управлінні професійним розвитком персоналу.

Професійне навчання різних категорій персоналу є також одним з найважливіших заходів активної політики зайнятості, що слугує забезпеченню стабільного економічного зростання, активно запобігає масовому безробіттю серед зайнятого населення та забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства. З огляду на це забезпечення подальшого розвитку професійного навчання персоналу на підприємствах і в організаціях набуває особливої актуальності.

Розвиток персоналу організації є невід'ємною складовою системи управління персоналом. На підставі перспективних програм розвитку організацій та бізнес-планів формується річний план професійного навчання й розробляються конкретні заходи щодо розвитку персоналу. На професійний розвиток персоналу витрачається приблизно у п'ять разів менше коштів ніж на соціальний розвиток. При цьому в результаті професійного розвитку працівник отримує якісно нові характеристики, підвищує свій професійно-кваліфікаційний рівень, а отже, збільшується ефективність його праці і, відповідно, рівень ефективності і продуктивності діяльності організації. Тому фінансування професійного розвитку слід розглядати як капіталовкладення.

Зростаюча роль розвитку людських ресурсів у забезпеченні корпоративної конкурентоспроможності змушує провідні компанії брати на себе такі функції, як професійне навчання, адаптація, планування кар'єри співробітників і

фахівців, розвиток управлінських резервів.

Загалом, дослідженням різних аспектів питання розвитку персоналу присвячені накові праці О. Грішної, В. Савченко, А. Кібанова, Г.Щокіна, Є.Маслова, С. Шекшні, Н. Тома, Г. Шмідта, Р. Марра та інші.

Розглянути особливості планування та здійснення професійного розвитку державних службовців на прикладі Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області, та дослідити ефективність цього процесу і є метою нашої кваліфікаційної роботи.

Серед основних завдань, які ми ставимо перед собою в нашій кваліфікаційній роботі і які визначаються нашою метою слід виділити наступні:

- розгляд теоретичних та методологічних засад підготовки та підвищення кваліфікації персоналу в сучасних організаціях;

- дослідження та характеристика економічних передумов підготовки та підвищення кваліфікації персоналу Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області (виробнича специфіка, види діяльності, організаційна структура, техніко-економічні показники, фінансова діяльність тощо);

- дослідження та характеристика людської складової організації, її кількісний та якісний аналіз;

- вивчення та характеристика стану існуючої в організації системи управління професійним розвитком ;

- визначення недоліків, чи факторів, що знижують ефективність навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації та роботи з кадровим резервом;

- розробка пропозицій щодо усунення недоліків існуючої в організації системи управління професійним розвитком та підвищення ефективності її функціонування.

Методологічною основою дослідження є метод наукового пізнання,

системний підхід та метод фінансового аналізу. У процесі дослідження використано ретроспективний, структурний, порівняльний та коефіцієнтний аналізи.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняна та зарубіжна наукова література, довідкові матеріали, нормативно-правові документи, теоретичні розробки, інформація, отримана з мережі Інтернет та інш.

Апробація результатів дослідження. Опубліковано тези на тему «Сучасні підходи щодо професійного розвитку державних службовців» у збірнику VI Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 7-8 грудня 2023 року.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Для написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи ми вивчили навчально-методичні та наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів. Практична частина кваліфікаційної роботи базується на матеріалах статистичної звітності, внутрішніх положеннях та нормативних документах Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Мета, принципи та економічна необхідність професійного розвитку персоналу

Динамічні умови функціонування сучасних підприємств, організацій та, зокрема, державних установ, необхідність постійно адаптуватися до нових умов, підвищують якісні вимоги до персоналу підприємства, і, як наслідок, потребують від управління персоналом особливої уваги до поглиблення, розширення і доповнення професійних знань і навичок працівників.

Підвищення кваліфікації і навчання кадрів дозволяє вирішувати задачі як в інтересах організації – підвищується ефективність праці, включаючи якість праці, так і в інтересах людини – підвищуються якість життя, можливості для реалізації своїх здібностей. Цей напрямок роботи називається професійною підготовкою або підвищенням кваліфікації персоналу.

Професійне навчання персоналу підприємства є невід'ємною складовою системи управління персоналом. На підставі перспективних програм та бізнес-планів формується річний план професійного навчання й розробляються конкретні заходи щодо розвитку персоналу.

Персонал працює на досягнення визначених цілей підприємства. Ефективність його роботи в значній мірі визначається тим, наскільки цілі кожного співробітника адекватні цілям підприємства. Персонал фірми в сучасних умовах – це та основа, на якій зараз можливо досягнути ринкового успіху.

Перш, ніж розглядати сутність та завдання системи підвищення кваліфікації необхідно розкрити зміст таких понять, як якість робочої сили та

кваліфікація працівника. Це дасть змогу краще зрозуміти необхідність даного процесу та його роль у професійному розвитку працівників.

Якість робочої сили - це сукупність людських характеристик, які проявляються в процесі праці, включаючи якості та особистісні характеристики працівника (здоров'я, розумові, інтелектуальні, здібності, адаптивність, гнучкість, мобільність, вмотивованість, інноваційність, професійні здібності, моральність тощо).

Кваліфікація працівника - це загальна та спеціальна професійна освіта, необхідні знання, уміння, навички, професійні компетенції та досвід роботи, необхідні для виконання певних складних завдань у певних організаційно-технічних умовах.

Кваліфікація визначається рівнем розвитку особи на основі її розумових здібностей, досвіду та підготовки, необхідних для виконання конкретних виробничих завдань. Але для того, щоб працівник міг за допомогою набутих професійних знань приносити підприємству прибуток протягом тривалого періоду часу, щоб продуктивність його праці залишалася на належному рівні, необхідно проводити заходи по підвищенню його кваліфікації [1].

Керівники процвітаючих організацій люблять повторювати, що головний потенціал їх підприємств міститься у кадрах. Якби не були відмінні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності у роботі підприємства досягти неможливо.

Професійне навчання різних категорій персоналу є одним з найважливіших заходів активної політики зайнятості, що слугує забезпеченню стабільного економічного зростання, позитивно впливає на запобігання масовому безробіттю серед зайнятого населення та забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства. У цьому контексті особливого значення набуває подальший розвиток професійного навчання персоналу на підприємствах і в організаціях.

Фактична періодичність підвищення кваліфікації персоналу становить один раз на 10 років. На відміну від цього, в країнах з розвиненою ринковою економікою періодичність професійного навчання становить один раз на три-п'ять років, що є однією з ключових умов виживання підприємств і компаній в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Навчання персоналу – це не дешево задоволення, але у результаті підвищення кваліфікації виграють і підприємства, і громадяни. Організація завжди зацікавлена у підвищенні кваліфікації своїх кадрів, у професійних фахівцях, працівниках, здатних забезпечити реалізацію завдань її розвитку. Проте при вирішенні кадрових питань не слід спинятись тільки на підвищенні професійної кваліфікації, необхідно зацікавити людей у зростанні продуктивності праці, стимулювати їх не тільки матеріально, а й застосовувати ефективні форми психологічної мотивації, створити необхідні організаційні, економічні та психологічні умови для поєднання інтересів працівників з інтересами підприємства. Тому провідні компанії все частіше пропонують робітникам на заміну стабільності зайнятості, винагороди і жорстких організаційних структур створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення, розширення повноважень робітників у прийнятті господарських рішень. Це означає поворот менеджменту персоналу до формування нових моральних цінностей, що поділяються усім персоналом фірми, серед яких розвиток людського капіталу через інвестиції в освіту є перспективним напрямком розвитку організації. В свою чергу розвиток людського капіталу в межах організації можна здійснювати через систему підвищення кваліфікації, яка базується на визначених нижче принципах.

Розглянувши сутність, основні заходи та принципи процесу підвищення кваліфікації доцільним є дослідження методів навчання та перепідготовки кадрів, а також основних елементів процесу вдосконалення професійних знань працівників. Це дає змогу розглянути процес підвищення кваліфікації з різних

сторін і скласти комплексне уявлення про чинники від яких залежить ефективність функціонування системи навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві.

1.2. Організація підготовки працівників в сучасних організаціях

Політика організації щодо професійного навчання працівників визначається стратегією управління організацією та стратегією розвитку людських ресурсів. Залежно від стратегії управління організацією фокус початкового професійного навчання працівників може бути різним - від орієнтації на поточні інтереси і підготовки вузькоспеціалізованих працівників, здатних виконувати одне-два конкретних завдання, до орієнтації на довгострокові виробничі інтереси (універсальна підготовка, що базується на відповідній теоретичній і практичній підготовці).

Спрямованість початкової підготовки залежить від об'єктивних і суб'єктивних факторів. До них відносяться, перш за все, напрямок стратегії управління організацією, рівень наукоємності виробництва, тип виробництва, глибина поділу праці, фінансове становище та рівень професійної компетентності перших керівників організації та відділу кадрів.

Підготовка кваліфікованих робітників здійснюється відповідно до переліку професій, зазначених у класифікаторі професій. Оскільки в усіх сферах економічної діяльності відбувається постійна поява нових професій і зникнення старих, класифікатори професій регулярно переглядаються.

Базова професійно-технічна підготовка робітників у виробничому секторі здійснюється серед осіб, які зареєстровані як учні на підприємствах [10].

Навчання жінок та неповнолітніх працівників відбувається лише на роботах, де дозволено їхнє працевлаштування та використання їхньої робочої сили. Роботи, на яких забороняється застосування праці жінок і неповнолітніх,

визначені Переліком важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок, та Переліком важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці неповнолітніх.

Особи, які направляються на навчання, повинні бути ознайомлені з вимогами роботи, умовами та оплатою праці, санітарно-гігієнічними нормами і правилами, робочими інструкціями та можливостями подальшого навчання і професійного розвитку.

Нормативна тривалість виробничого навчання за робітничими професіями визначається навчальним планом і програмою навчання і не повинна перевищувати одного року.

Професійне навчання працівників на виробництві здійснюється у формі курсів або індивідуального навчання.

Якщо курсове навчання відбувається безпосередньо на робочому місці, студенти (слухачі) отримують теоретичні заняття в навчальних групах від 5 до 30 осіб, а виробниче навчання проходить у два етапи:

- на першому етапі навчання відбувається в навчальних групах від 5 до 15 осіб під керівництвом викладача теоретичного навчання - фахівця підприємства (тренера) або майстра виробничого навчання (якщо навчання відбувається в спеціально створеному для цього навчально-виробничому центрі);

- на другому етапі навчання здійснюється індивідуально під керівництвом кваліфікованих викладачів професійного навчання, умови праці яких затверджені і які не відриваються від основної роботи на підприємстві на робочому місці.

При індивідуальному навчанні працівники вивчають теоретичні заняття самостійно та за допомогою консультацій з інструкторами теоретичного навчання. Навчання на робочому місці відбувається індивідуально на робочому місці під керівництвом інструктора з навчання на робочому місці. За

можливості працівників, які проходять індивідуальне навчання, слід об'єднувати в групи від 5 до 30 осіб для вивчення спільних частин теоретичного курсу, передбачених навчальною програмою.

Слухачі повинні набувати та вдосконалювати свої професійні навички в процесі виробництва продукції або виконання завдань згідно з відповідними вимогами до якості. З цією метою кожному працівнику, який проходить індивідуальне навчання, надається робоче місце, оснащене необхідним обладнанням, інструментом, сировиною та матеріалами на весь період виробничого навчання, а в разі курсового навчання - і на другому етапі виробничого навчання.

У разі первинної підготовки працівників за професіями, пов'язаними з освоєнням складного сучасного обладнання, виробниче навчання повинно проводитися на полігонах передових підприємств галузі, на заводах, що випускають нову техніку, та на аналогічних виробничих об'єктах інших підприємств. В організації такого навчання на виробництві важливу роль повинні відігравати об'єднання підприємств різних форм власності.

У процесі первинної професійної підготовки робітників важливо якнайкраще поєднувати практичне навчання з теоретичними заняттями. У цьому відношенні заслуговує на увагу досвід Німеччини. Початкова професійна підготовка на підприємствах проводиться за дуальною системою, що поєднує практичне навчання та теоретичні курси. Для того, щоб зробити дуальну систему більш гнучкою, навчальні плани готуються для кожної професійної групи, і дозволяється вибір професії та класу. Дуальна система орієнтована на молодь віком до 25 років [3].

Німецька дуальна система управляється державою, роботодавцями та профспілками. Дуальна система одночасно інтегрована в систему освіти та ринкову економіку. Компанії вирішують, скільки учнів навчати і скільки витратити на професійну підготовку. З боку держави підприємствам надається

технічна допомога у підготовці кадрів у професійно-технічних навчальних закладах, а також створюються умови для заохочення роботодавців до навчання персоналу на робочому місці.

Регулювання підготовки кадрів в рамках дуальної системи передбачає розробку єдиної програми професійного навчання та контроль за організацією і змістом навчання на підприємствах. Навчання на робочому місці контролюється Німецькою радою підприємців та Ремісничою палатою. Відповідно до Закону про професійну освіту, компанії, що наймають учнів, повинні отримати дозвіл від цих асоціацій на проведення навчання. Витрати на навчання працівників здебільшого несе роботодавець (44% від загальних витрат). Держава покриває 33% витрат, а учні - 23% [14]. Базова професійно-технічна підготовка робітників у виробничій сфері здійснюється відповідно до робочих навчальних планів і робочих програм, розроблених і затверджених закладом на основі типового навчального плану. Робочі навчальні плани і робочі програми відображають зміни в техніці, технології та організації виробництва у відповідній галузі промисловості або сфері послуг, а також вимоги підприємства і конкретного робочого місця.

Початкова професійна підготовка працівників організації завершується сертифікацією кваліфікації.

Працівники, зайняті на роботах з обслуговування об'єктів підвищеної небезпеки, проходять тільки курсове навчання. Особи, які пройшли таке професійне навчання, перед допуском до самостійної роботи повинні пройти попереднє спеціальне навчання і перевірку знань з питань охорони праці відповідно до Типового положення про порядок проведення навчання з питань охорони праці.

Професійне навчання персоналу в організації організовує відповідний відділ кадрів або сервісний відділ. Особливо на великих підприємствах це завдання може бути покладене на відділ навчання персоналу.

Водночас, безпосереднє професійне навчання працівників підприємств та організацій здійснюють:

- керівники та професійні викладачі в організаціях;
- педагогічні та науково-педагогічні працівники навчальних закладів;
- майстри виробничого навчання (за умови проходження курсової підготовки);
- інструктори виробничого навчання з числа кваліфікованих робітників.

Інструктори теоретичного навчання, відібрані з числа керівників та спеціалістів, повинні мати вищу освіту та стаж роботи за фахом не менше трьох років. Інструктори виробничого навчання, обрані з числа кваліфікованих робітників, повинні мати стаж роботи за фахом не менше трьох років і високі виробничі показники. Список працівників, які беруть участь у виробничому навчанні, затверджується щорічно наказом керівника організації за погодженням з профспілковим комітетом.

Навчально-виробнича база для професійного навчання персоналу включає навчальні майстерні, дільниці, навчально-виробничі ділянки, індивідуальні робочі місця, тренажери, полігони, навчальні господарства, навчальні приміщення, виділені підприємством для професійного навчання (лабораторії, навчальні кабінети), забезпечення необхідним обладнанням, інвентарем, технічними засобами навчання та навчально-методичними матеріалами.

Методична база та інфраструктура для навчання, навчальні матеріали, як правило, створюються за рахунок організації.

Планування та облік заходів з навчання на робочому місці здійснюється з такими цілями:

- забезпечення ранжування теоретичного навчання та навчання на робочому місці;
- визначення навчального навантаження викладацького складу;
- облік занять та відвідуваності;

- управління навчальним процесом.

Підбиття підсумків навчання, передбачає оцінку виконання слухачами навчальних програм, складання випускних (кваліфікаційних) іспитів, присвоєння кваліфікаційних розрядів (класів, категорій) тощо.

1.3. Сучасні методи неформального навчання державних службовців

Для ефективного підвищення кваліфікації державних службовців важливо зосередитися на змісті навчання. Незважаючи на те, що існує значна кількість літератури з питань підвищення кваліфікації, мало уваги приділяється тому, чому саме навчають, тобто змісту навчання.

Зміст навчання має залежати від низки факторів. По-перше, вид діяльності на тренінгу залежить від акценту предметів, що викладаються. Деякі види діяльності спрямовані насамперед на розширення знань, інші - на підвищення загальної управлінської обізнаності, треті - на поглиблення знань у конкретній галузі.

Прагнення слухачів здобути нові знання завжди призводить до нових стимулів для особистісного розвитку і вимагає змістовного підходу до професійного розвитку.

Водночас у системі формального професійного навчання на державній службі України існує низка проблем, які потребують уваги. Однією з таких проблем в українській державній службі є те, що хоча розвиток професійного потенціалу державних службовців є, насамперед, відповідальністю закладів професійного навчання та служб управління персоналом, сам службовець також має бути залучений до цього процесу та краще розуміти власні потреби, сильні та слабкі сторони, а також проблеми, які його турбують.

На нашу думку, іншими проблемами національної системи професійного розвитку державних службовців є нижчеперелічені:

- пропозиція професійного навчання перевищує попит, тобто попит недостатньо виражений;
- єдиний підхід до професійного навчання в різних сферах інтересів та відповідальності;
- недостатня кількість державних службовців, які проходять професійне навчання, що відповідно до закону має відбуватися кожні три роки;
- відсутність довгострокової перспективи професійного навчання;
- складно виміряти ефективність та результати професійного навчання.

Аналіз реалізації формального професійного навчання державних службовців в Україні показує, що його розвиток знаходиться на високому рівні, але система неформального професійного навчання потребує вдосконалення, оскільки якісні дослідження показали, що навчання на робочому місці стимулює зростання інновацій та прояв прихованих навичок.

Найпоширенішими методами неформального професійного навчання державних службовців у світовій практиці є коучинг, тьюторство, наставництво та консультування. В Україні коучинг та наставництво є звичними поняттями, тоді як менторство та тьюторство є менш поширеними.

Термін "менторство" походить з грецької міфології. Слово "ментор" походить з грецької мови: *мен* - мислитель і *-тор* - суфікс, що означає чоловік. Вважається, що наставниками можуть бути лише найкращі, але наставником може бути будь-хто, якщо йому є що сказати і він має для цього навички, час та авторитет. На думку Мінсмойєра та Д. Томсона, наставник - це ефективний, самодостатній та обізнаний член організації, який підтримує та допомагає працівникам у розвитку їхньої професійної кар'єри.

З іншого боку, Д. Купер і Т. Міллер розглядають наставництво з точки зору працівника і пропонують таке визначення. Такі відносини зазвичай тривають кілька років і часто переростають у дружбу. Інші методи, які можуть бути використані для неформального професійного навчання українських

державних службовців, включають наставництво, коучинг та тьюторство, але вони застосовуються для задоволення конкретних потреб працівника або є ефективними лише на певних етапах його професійної кар'єри.

На наступних етапах дослідження було проведено порівняльний аналіз усіх вищезазначених методів. Поняття наставництва, менторства, коучингу та тьюторства є близькими за змістом, оскільки в їх основі лежать відносини між досвідченою людиною та людиною, яка потребує розвитку.

Історія тьюторства бере свій початок у 14 столітті, коли в Оксфордському та Кембриджському університетах почали з'являтися перші тьютори. Посада тьютора полягала в тому, щоб забезпечити студента наставником і супроводжувати його до закінчення навчання. У 14 столітті існувала форма навчання, коли студенти могли вільно обирати, які курси відвідувати, а тьютори допомагали їм у цьому. Тьютор завжди намагається якомога краще пізнати студента, щоб зрозуміти його цілі, здібності та потреби, щоб студент міг створити власну траєкторію навчання.

Перед тьюторами стоїть багато завдань з управління, підтримки та мотивації. Тому робота тьютора дуже об'ємна і передбачає постійний діалог, мотивацію, вміння зацікавити студента, забезпечити ефективність навчання, організованість, терпіння і відкритість.

Термін "тьютор" використовується переважно в академічній сфері. Тьютор - це вчитель, який навчає і контролює учнів; у 16 столітті слово "камета" використовувалося для позначення транспортного засобу, запряженого конем.

Е. Парслоу, автор книги "Менеджер як коуч і наставник" (Parsloe, 1999), визначає коучинг як "процес, який забезпечує навчання і розвиток і, таким чином, покращує виконання завдань" [8]. Виникнення коучингу найчастіше пов'язують з ім'ям К. Уйтмора, відомого в минулому спортсмена. Вітмор мав можливість спостерігати за стилями роботи різних спортивних тренерів і, як

наслідок, запровадив універсальну модель партнерства консультанта і клієнта.

В умовах, коли роль соціально-психологічних технологій зростає, а державне управління ускладнюється, виникає потреба в поглибленні експертизи та спеціалізації державних службовців. Коучинг є інструментом, який не тільки дозволяє комбінувати різні методи, але й пропонує нові можливості для розбудови потенціалу.

Враховуючи значний позитивний вплив коучингу на ефективність діяльності окремих державних службовців та державних організацій в цілому, пропонується використовувати цей метод в українській системі підвищення кваліфікації як доповнення до навчання як основу для забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців.

За даними низки досліджень, коучинг набуває все більшої популярності в сучасному ринковому середовищі. Це підтверджується готовністю органів державної влади визнавати та застосовувати коучинг як управлінський інструмент для підвищення ефективності діяльності державних службовців.

Коучинг може застосовуватися у трьох сферах: коучинг державних службовців, коучинг команд та коучинг керівників. Ми вважаємо, що найефективніше працювати в цих напрямках одночасно.

Коучинг державних службовців дозволяє розкрити їх професійний потенціал і допомагає вибудувати програму їх індивідуального розвитку, а також значно підвищує якість і обсяг їхнього внеску до загального результату діяльності органу державної влади.

Сьогодні, коли лідерство приходить на зміну директивному управлінню, а навчання замінює викладання, коучинг широко використовується як основа організаційної стратегії. Коучинг забезпечує контекст і практичну підтримку, які мають значний вплив на успіх чиновників. Коучинг також допомагає державним службовцям швидко і гнучко реагувати на зміни в динамічному сучасному середовищі. Коучинг має вирішальне значення в сучасному світі,

особливо в сфері державних послуг. Коучинг можна розглядати як природний цикл лідерства, який є цілісним і адаптивним, а отже, запускає механізми для успішної реалізації організаційних стратегій.

Мета коучингу - не навчити людей, а допомогти їм вчитися самостійно. Саме це робить коучинг основою для самонавчання, саморозвитку та самоменеджменту - одного з ключових елементів нематеріальної мотивації. Коучинг базується на вирішенні конкретних завдань за короткий проміжок часу. Коучинг фокусується на тому, хто ви є і ким ви хочете бути ("ким ви хочете бути" відноситься до якостей і особистості, а не до титулів або кар'єрних досягнень).

Основний фокус коучингу полягає в тому, щоб допомогти людям розвивати і набувати нові професійні навички та покращувати їхню ефективність. Одним з основних напрямків діяльності коучингу є допомога людям розвинути розуміння себе та свого впливу на інших, особливо на тих, чії потреби відрізняються від їхніх власних.

Основними цілями коучингу є, по-перше, дізнатися від людей, які позитивні зміни вони хотіли б бачити у своїй поведінці, стосунках і навичках взаємодії, і, по-друге, розвинути самосвідомість і самовідповідальність. Таким чином, коучинг є ефективним способом професійного розвитку та розбудови потенціалу, а також каталізатором національних змін.

Коучинг - це цілеспрямований процес, який здійснює коуч для розвитку потенціалу працівника, що допомагає максимізувати продуктивність працівника та успіх компанії. Коуч - це зовнішній тренер і консультант, який допомагає співробітнику переосмислити, що для нього дійсно важливо, поставити конкретні цілі, зробити необхідні кроки, щоб стати незалежним, виявити свої сильні сторони і скористатися бізнес-можливостями.

Сучасний стан розвитку економіки висуває нові, більш високі вимоги до якості та конкурентоспроможності робочої сили.

У цьому контексті особливо важливо забезпечити подальший розвиток професійного навчання працівників на робочому місці: навчання на робочому місці має на меті підвищення якості професійної структури працівників підприємств, стимулювання творчого мислення, розвиток їхніх навичок роботи в ринкових умовах і на цій основі забезпечення високої продуктивності праці та ефективної зайнятості.

На робочому місці професійне навчання працівників може відбуватися за такими типами навчання (див. рис. 1.1):

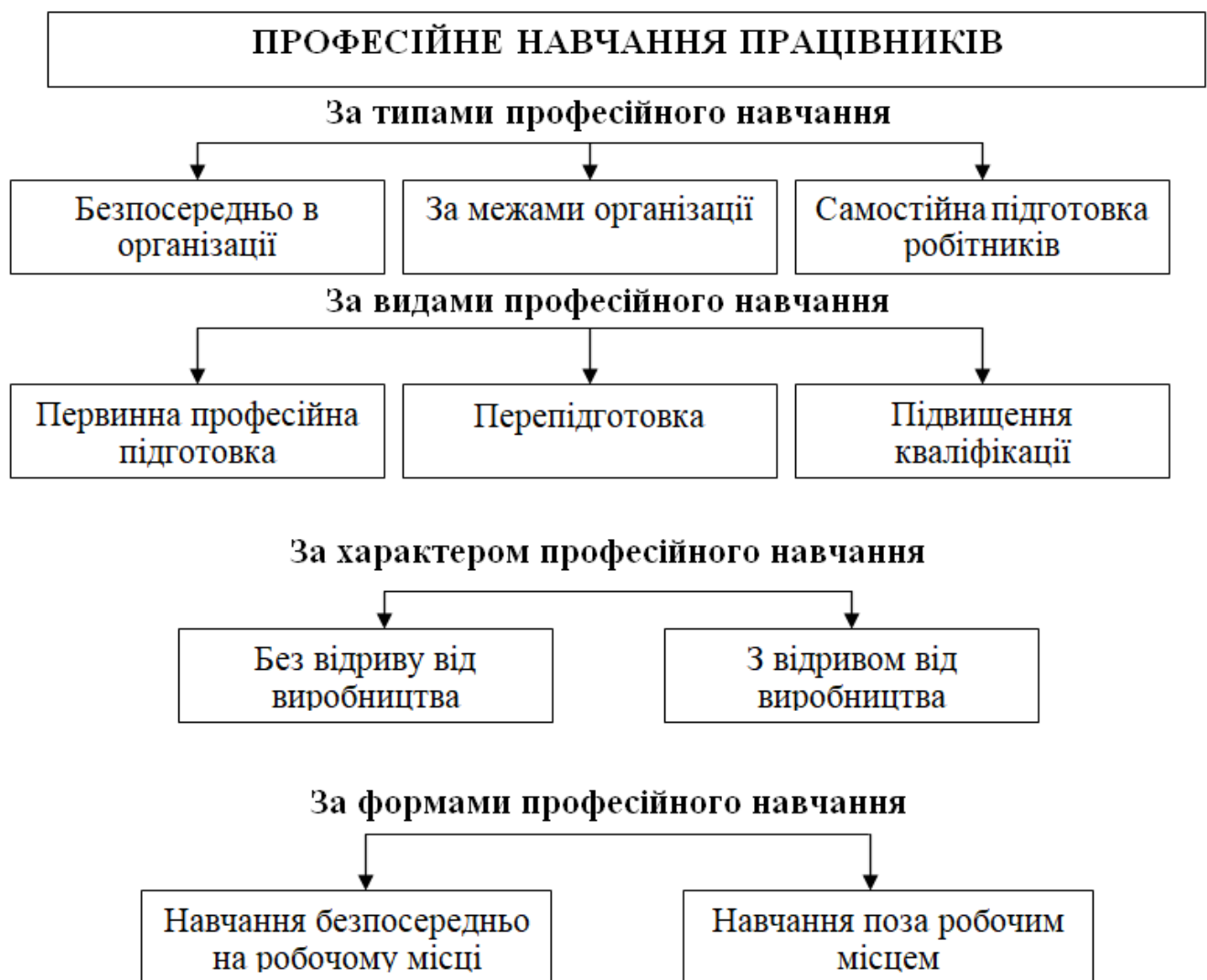


Рис. 1.1. Класифікація професійного навчання працівника в організації

Джерело:[5]

Професійне навчання працівників може здійснюватися на виробництві силами власної навчально-виробничої бази компанії та власного викладацького складу.

Водночас, при навчанні працівників за межами організації фахівець з персоналу повинен визначити не лише кількість працівників, яких необхідно навчити за межами організації, але й вимоги щодо професійної спрямованості та якості навчання.

Якщо організація укладає договір з професійно-технічним навчальним закладом на професійне навчання своїх працівників, вона повинна перевірити, чи має цей заклад право надавати послуги з навчання, якість його навчальних планів і програм, відповідність навчально-матеріальної бази, кваліфікацію викладачів, навчально-методичну підтримку, яку він надає студентам і слухачам, і т.д.

Самостійне навчання працівника здійснюється на основі індивідуального плану, затвердженого безпосереднім керівником. При цьому організація впливає на самостійне професійне навчання працівника та розвиває його компетентність, пропонуючи різні види матеріального та нематеріального стимулювання для його розвитку.

Моніторинг добровільного навчання працівника здійснюють безпосередній керівник працівника, тренер з професійного навчання на робочому місці та фахівець відділу кадрів.

За характером професійне навчання поділяється на навчання з відривом та без відриву від виробництва. У разі професійного навчання з відривом від виробництва працівникам надаються такі мінімальні державні гарантії:

- збереження середньої заробітної плати за основним місцем роботи на період навчання;

- оплата вартості проїзду до місця навчання і назад;

- виплата добових на відрядження у розмірі, визначеному законодавством.

На період навчання працівники забезпечуються проживанням у готелі. У разі відсутності гуртожитків відшкодування витрат на найм житлового приміщення здійснюється в порядку, встановленому законодавством для службових відряджень. Відшкодування витрат на проїзд до місця навчання і назад, виплата добових за час перебування в дорозі та навчання, стипендії працівникам, направленим на навчання з відривом від виробництва, а також оплата найму житлового приміщення здійснюються за місцем роботи.

Завданнями професійного навчання працівника є:

- забезпечити належний рівень підготовки працівника відповідно до вимог робочого місця;
- створення умов для професійної мобільності працівників як передумови підвищення ефективності використання людських ресурсів та підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників;
- підвищити рівень продуктивності та якості праці і на цій основі забезпечити конкурентоспроможність організації.

Одним із завдань управління професійним навчанням працівників в організації є своєчасне та адекватне реагування на зміни в потребах у людських ресурсах. Служба управління персоналом повинна надавати працівникам можливості для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідно до їхніх інтересів, уподобань і компетенцій. Тому система професійного навчання працівників повинна бути достатньо гнучкою, щоб дозволити швидку зміну методів і форм організації у відповідь на потреби виробництва, надання послуг і ринкового середовища.

Професійне навчання людських ресурсів в Україні ще не стало одним з найважливіших чинників підвищення продуктивності праці, забезпечення виробництва конкурентоспроможної на світовому ринку продукції та послуг і інтеграції країни у світове економічне співтовариство. Під час економічної кризи більшість підприємств різко скоротили витрати на професійне навчання,

ліквідували ВТК або передали її функції іншим структурним підрозділам.

У сьогоднішніх умовах знання, отримані під час професійного навчання, потребують постійного оновлення, адже вони відстають від реальної ситуації на виробництві на 5-6 років, а через 10 років будуть повністю застарілими. Тому найважливішим елементом розвитку професійних навичок є навчання працівників.

Цілі навчання можна розглядати з різних точок зору: з точки зору роботодавця та з професійної точки зору.

З точки зору роботодавця, цілями навчання можуть бути:

- набуття здатності ідентифікувати, розуміти і вирішувати проблеми;
- дублювання персоналу;
- інтеграція персоналу;
- гнучкість персоналу;
- адаптація;
- впровадження інновацій.

З точки зору працівника, визначаються наступні цілі навчання:

- підтримання належного рівня та підвищення своєї професійної кваліфікації;
- підвищення своєї професійної кваліфікації;
- вдосконалення своїх професійних навичок та знань;
- набуття знань за межами професійної сфери діяльності;
- набуття спеціальних знань про стейкхолдерів компанії;
- набуття спеціальних знань про діяльність компанії;
- вдосконалення вміння планувати та організовувати виробництво.

Мотивація до безперервного навчання - це зв'язок між результатами роботи кожного окремого працівника та можливостями навчання.

Навчання фахівців, які вже працюють в організації, в першу чергу важливе для самої організації. Для того, щоб вона працювала добре,

керівництву необхідно діяти у двох основних напрямках: зовнішня адаптація та внутрішня інтеграція [4].

Планування навчальних програм є невід'ємною частиною загального кадрового планування, поряд з розрахунком потреби в персоналі, розробкою планів набору персоналу та плануванням кар'єри.

Для того, щоб визначити потребу в навчанні, рекомендується:

- використовувати результати оцінки робочої сили та персоналу для виявлення проблем, з якими стикаються працівники;
- використовувати результати програми навчання для визначення потреб робочої сили в навчанні;
- проаналізувати плани оновлення технологій;
- детально оцінити загальноосвітні програми, за якими навчаються студенти університетів та професійно-технічних училищ, що приходять на підприємство;
- діагностувати середній рівень освіти нових працівників.

Для того, щоб навчальні програми були ефективними, необхідно проаналізувати поточну ситуацію, оцінити очікування, побудувати картину бажаного майбутнього, передбачити зміни, підготувати проекти трансформації та визначити їх терміни і вартість.

Відповідальність за розвиток персоналу лежить на керівниках, лінійних менеджерах і самих працівниках, які повинні бути проактивними і зосереджуватися на постійному саморозвитку.

Керівники встановлюють конкретні цілі для розвитку та навчання на основі своїх спостережень за працівниками, беручи до уваги розвиток працівника, його власні погляди та індивідуальні кар'єрні плани.

Професійне навчання має на меті прискорити адаптацію новоприйнятих працівників або працівників, які беруть на себе нові обов'язки, і в цьому випадку мова йде про розвиток персоналу.

Потреба в навчанні може бути виявлена під час найму, призначення на посаду, атестації, а також під час поточних співбесід. Основними напрямками навчання професійного персоналу є:

- 1) початкова підготовка відповідно до цілей компанії та посадових вимог;
- 2) навчання для подолання розриву між вимогами роботи та особистою кваліфікацією;
- 3) навчання для підвищення загальної кваліфікації;
- 4) навчання для роботи в нових сферах організаційного розвитку;
- 5) навчання новим методам і прийомам роботи.

Для кожної професійної групи можна зафіксувати набір навичок і компетенцій, що становлять основу професії, ранжувати їх і підготувати відповідну навчальну програму після оцінки ситуації, в якій перебуває особа, що навчається. Їх індивідуалізація та раціоналізація може скоротити період навчання. Водночас, слід мати на увазі, що нереально розвивати всі професійні та управлінські кваліфікації однаково [8].

Як уже згадувалося, існує дві основні форми навчання працівників:

- ✓ навчання на робочому місці,
- ✓ навчання без відриву від виробництва в навчальних закладах (різноманітні навчальні центри, та курси).

Для працівників початкового рівня можлива також комбінована форма навчання з відривом і без відриву від виробництва.

Підготовка нових працівників - це початкова професійна та економічна підготовка осіб, які приймаються на роботу на підприємства без попереднього досвіду роботи. Як правило, таке навчання не перевищує шести місяців. Стажери мають усі права працівників і на них поширюється повне виконання трудового законодавства, колективних договорів та інших нормативних актів.

Основними формами виробничого навчання нових працівників є індивідуальне навчання, групове навчання та навчання на курсах відповідно.

При індивідуальному навчанні учні або закріплюються за кваліфікованим працівником, або включаються до складу бригади, де вони працюють під наглядом керівника або іншого члена бригади, який є висококваліфікованим працівником. Учні засвоюють необхідні теоретичні знання самостійно, консультуючись з відповідними фахівцями.

При груповому навчанні слухачі об'єднуються в спеціальні групи і навчаються під керівництвом висококваліфікованих працівників.

Курсова форма навчання використовується для навчання працівників складних професій і проходить у два етапи. Спочатку працівники проходять навчання в навчальних групах під керівництвом майстра виробничого навчання на спеціально створеній навчально-виробничій базі або в навчально-курсовому комбінаті, а потім навчаються на робочому місці під керівництвом кваліфікованого працівника (інструктора виробничого навчання).

Теоретична підготовка та групове навчання на курсах відбувається в навчальних групах, навчальних пунктах (станціях) та на спеціалізованих курсах.

Навчання на робочому місці може також відбуватися у формі наставництва, яке являє собою процес комунікації, в якому знання та навички передаються від досвідчених і компетентних працівників менш досвідченим. У цьому випадку досвідчені працівники або менеджери навчають новачків і залучають їх до прийняття рішень. Звичайно, це вимагає значних витрат часу і побудови взаємної довіри з обох сторін [12].

Однією з форм навчання на робочому місці є пояснення та демонстрація методів роботи досвідченим працівником. Таке навчання є короткотривалим і має на меті спеціалізацію на конкретних операціях або процедурах, які є частиною обов'язків стажера. Це недорогий і ефективний метод для виконання простих завдань.

Стажування, наставництво та коучинг поширені там, де важливий досвід, і характеризуються практичною спрямованістю та відповідністю завданням

працівника. Вони ідеально підходять для розвитку навичок вирішення поточних виробничих проблем, але не дають можливості розвивати абстрактне мислення. Крім того, досвід часто не піддається раціональному поясненню, швидко застаріває і не відповідає потребам тих, хто навчається. Крім того, психологічний зв'язок між стажером і керівником може бути поганим або завдання можуть не виконуватися.

Працівники можуть навчатися самостійно, читаючи відповідну літературу, але це доповнює тренінг і замінює теоретичну підготовку.

Для менеджерів однією з форм навчання на робочому місці є стажування на новій посаді, коли стара робота залишається незмінною, а нова виконується частково. Це може відбуватися у формі копіювання, спільного нагляду або стажування (у випадку з менеджерами) і забезпечує попередній досвід.

Такі методи навчання, як "парне навчання" (або "твінінг"), наприклад, передбачають, що старий і новий менеджери працюють разом протягом певного періоду часу (від кількох днів до кількох місяців) і передають один одному бізнес-секрети. Однак це не завжди ефективно через потенційні конфлікти. У цьому випадку більш доречним є партнерство у формі опіки або консультування, але на більш високому рівні, ніж для звичайних працівників.

За наявності достатнього запасу теоретичних знань, отриманих у навчальних закладах, навчання на робочому місці є більш прийнятним, ніж різноманітні спеціалізовані курси, оскільки дозволяє одразу включитися в роботу в практичному процесі, є менш затратним і веде до практики. Однак цей вид навчання вимагає ретельного відбору тренерів і безпосередньої близькості до слухачів.

Вибір конкретної форми навчання для нових працівників залежить від самої компанії, яка може створити навчальний центр або укласти договір на навчання з професійно-технічним училищем чи навчальним центром. У всіх випадках навчання на робочому місці повинно проходити на робочому місці

відповідної компанії, яка готує та затверджує навчальний план і програму.

Однією з форм додаткового навчання є перепідготовка, яка надається вивільненим працівникам, які не можуть знайти роботу за своєю нинішньою спеціальністю або бажають змінити професію відповідно до потреб виробництва. Вартість перепідготовки фахівця оцінюється втричі дешевше, ніж витрати на пошук і працевлаштування нового фахівця, який, ймовірно, вийде на пенсію.

Працівники отримують середню (суміжну) професійну освіту з кваліфікацією вище початкового рівня з метою підвищення їхньої професійної майстерності та, за необхідності, підготовки до роботи в організації колективної праці, де співіснують професії.

Розвиток персоналу має бути комплексним, диференційованим за категоріями працівників, безперервним та орієнтованим на перспективні професії [13].

Після завершення професійного навчання на виробництві працівникам присвоюється кваліфікація (розряд, клас або категорія) за професією відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника на основі кваліфікаційного іспиту.

Проаналізувавши теоретичні аспекти процесу професійного розвитку, підготовки та перепідготовки працівників, необхідно застосувати ці питання до практичних досліджень. Це дасть можливість більш детально вивчити проблеми, що виникають в процесі підвищення кваліфікації працівників на підприємствах та розробити заходи щодо їх усунення.

1.4. Основні теоретичні положення процесу підвищення кваліфікації

Підвищення кваліфікації займає провідне місце в системі професійного розвитку працівників як основний засіб приведення кваліфікації працівників у відповідність до сучасного рівня науково-технічного та економічного розвитку.

Загальновідомо, що знання, отримані без особистісного розвитку і вдосконалення навичок, застарівають наполовину кожні п'ять років.

Наша система професійного розвитку включає в себе виробничо-технічні курси, інше відповідне професійне навчання, спеціалізовані курси з нової продукції, обладнання та технологій, школи з вивчення сучасних методів роботи та школи майстрів і підмайстрів.

Виробничо-технічні курси призначені для підвищення виробничих навичок і технічних знань працівників до рівня, необхідного для виконання ними робіт, а також для підвищення їх кваліфікації (розряду, звання тощо) за певною професією або спеціальністю. Тривалість навчання кожної навчальної групи визначається індивідуально і становить від трьох місяців (з відривом від виробництва) до шести місяців (без відриву від виробництва).

Як випливає з назви, метою курсу є навчання іншим професіям та суміжним спеціальностям. Однак, враховуючи природу професійного розвитку, навчання іншим професіям, здається, не має нічого спільного з професійним розвитком, якщо працівник вже має кваліфікацію за наявною спеціалізацією. Однак, якщо працівник опановує професію, тісно пов'язану з його/її основною спеціалізацією, це може розглядатися як підвищення рівня універсалізму працівника та умова для впровадження більш раціональної форми організації праці під час роботи за попередньою професією.

Школи сучасних методів праці мають на меті дати можливість працівникам освоїти методи і прийоми провідних галузей промисловості.

Безпосередньо на підприємствах проводяться цільові курси з вивчення нової техніки, обладнання, технологій, техніки безпеки та прогресивних форм організації праці [3].

Крім навчання працівників на підприємствах, необхідно постійно підвищувати кваліфікацію керівників і службовців.

Одним із шляхів удосконалення системи підвищення кваліфікації

керівників та працівників є перехід від регулярного навчання до постійного поновлення та оновлення знань. Професійний розвиток для цієї категорії працівників може набувати різних форм. Наприклад, компанії можуть організовувати курси із залученням зовнішніх експертів в якості тренерів. Глибші знання можна отримати на спеціалізованих факультетах або курсах підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації коштує дешевше, ніж спеціалізоване навчання. Час навчання коротший, ніж тренінги. Найпоширеніші програми навчання на робочому місці в компаніях тривають від трьох днів до двох тижнів. Навчання спрямоване на вузьке коло предметів для фахівців і менеджерів, а для підвищення кваліфікації розроблені спеціальні програми.

Короткострокові навчальні програми для менеджерів ґрунтуються на концепції всебічного розвитку особистості, а розробка спеціальних навчальних програм є дуже складним завданням, яке має здійснюватися керівником компанії або віце-президентом, відповідальним за управління персоналом. При розробці навчальної програми слід враховувати наступні елементи:

- тривалість і час проведення навчальної програми;
- зацікавленість клієнта у використанні конкретних навчальних модулів;
- результати індивідуального анкетування потенційних слухачів;
- місце, де відбуватиметься навчання;
- стан навчальних приміщень;
- завантаженість викладачів під час навчання;
- наявність технічних засобів навчання;
- програма типового робочого дня (розклад занять).

Навчальний план, що надається здобувачам, повинен включати наступні елементи:

- загальна інформація про організацію;
- навчальний план для всієї програми;

- перелік нормативних документів, що стосуються організації;
- список викладацького та адміністративного персоналу закладу;
- робоча та домашня адреси здобувача;
- структура оцінювання здобувачів;
- перелік методичних матеріалів, які будуть роздані здобувачам;
- список рекомендованої літератури;
- координація роботи навчального закладу, підприємства та навчальних аудиторій.

Систематична підготовка навчального процесу є основою ефективної організації підготовки керівників і фахівців [4].

Усі перелічені вище заходи, а також розробка програм навчання як для робітників, так і для службовців, здійснюються відповідно до сутності цього процесу і ґрунтуються на принципах професійного розвитку. Тому їх варто проаналізувати детальніше.

Підвищення кваліфікації службовців - це професійне навчання, яке розширює та поглиблює знання, уміння та навички службовців на необхідному рівні обслуговування [10].

Характерною особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в цьому випадку викладачі навчають разом з працівниками, а не з учнями, як під час початкового навчання в професійно-технічних навчальних закладах та організаціях. Учасники системи підвищення кваліфікації критично ставляться до організації та змісту навчального процесу, оскільки мають певні знання, вміння та практичні навички, пов'язані з обраною професією, і намагаються здобути нові знання, необхідні безпосередньо на робочому місці.

Перед плануванням підвищення кваліфікації працівників на підприємствах служба управління персоналом повинна насамперед проаналізувати ефективність використання робочої сили в структурних підрозділах за професіями та рівнем кваліфікації, причини зниження середнього

рейтингу працівників, відставання рейтингу працівника від рейтингу робочого місця, виникнення браку продукції через недбалість працівників, нераціональне використання фонду робочого часу тощо.

Тривалість і зміст навчання працівників визначається робочим навчальним планом і програмою. При цьому періодичність навчання працівників на курсах підвищення кваліфікації зазвичай встановлюється не рідше одного разу на п'ять років.

Таким чином, наразі лише 5% працівників, зайнятих в економічному секторі, підвищують свою кваліфікацію. На відміну від цього, в країнах з розвиненою ринковою економікою періодичність навчання працівників встановлюється кожні три-п'ять років, що є однією з головних умов виживання компанії в жорсткому конкурентному середовищі. Повчальним у цьому плані є досвід професійного навчання у США. У цій країні, залежно від рівня кваліфікації, від 26% до 43% робочої сили навчається в позаробочий час. Приватний сектор США, особливо великі корпорації, розглядає витрати на навчальні програми як невід'ємну частину своєї довгострокової економічної стратегії [12].

Підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів в організаціях здійснюється з метою розвитку знань, умінь і навичок за наявними спеціальностями, засвоєння нових функціональних обов'язків та особливостей трудової діяльності в умовах ринкових відносин, оволодіння основами менеджменту, маркетингу, розвитку навичок управління в умовах сучасного виробництва, раціональної та ефективної організації праці тощо.

Перепідготовка високоосвічених фахівців - це здобуття нової кваліфікації за відповідною спеціальністю після завершення освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста або магістра в тій самій або іншій галузі освіти та набуття практичного досвіду, що не призводить до підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня фахівця.

Післядипломна підготовка фахівців - це здобуття нової кваліфікації за відповідною спеціальністю на основі практичного досвіду, пов'язаного з попереднім завершенням програми підготовки або спеціалізованої підготовки молодих спеціалістів, випускників бакалаврату або спеціалістів за тим самим напрямом підготовки, а також підвищення рівня підготовки та кваліфікації внаслідок завершення програми підготовки або спеціалізованої підготовки.

Планування та організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців в організації повинні забезпечувати виконання таких завдань:

- своєчасне задоволення потреб у кваліфікованих керівниках і фахівцях та гнучке реагування на зміни, що відбуваються на національному та світовому ринку;

- постійне підвищення рівня компетентності керівників і фахівців, постійне підвищення їх працездатності, поглиблення інтелектуального кругозору, розширення загальнокультурного світогляду та створення необхідних умов для набуття ними необхідних професійних знань, умінь і навичок;

- забезпечення здобуття нових кваліфікацій та спеціалізацій на основі знань та досвіду роботи, набутих у вищій школі;

- запровадження гнучкої системи безперервного навчання та саморозвитку керівників і фахівців, забезпечення їх професійного розвитку протягом усього періоду трудової діяльності;

- сприяння виробничій адаптації керівників і фахівців до професійної діяльності на фоні новітніх досягнень науково-технічного прогресу та розвинутих соціально-економічних відносин.

Існуюча система підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і спеціалістів має низку серйозних недоліків, які стримують її розвиток та ефективність. Під час економічної кризи існуюча система підвищення

кваліфікації керівників і спеціалістів була практично зруйнована. При цьому не було створено нормативно-правової бази, яка б відповідала новим вимогам ринкової економіки. Існуюче законодавство потребує суттєвих змін.

Роль держави в організації підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і спеціалістів полягає в тому, щоб заклади післядипломної освіти пов'язували свою підготовку з процесами ринкової трансформації та структурної перебудови економіки.

Післядипломна освіта повинна орієнтуватися на перспективні галузі зайнятості відповідно до попиту на ринку праці та забезпечувати дотримання державних вимог і освітніх стандартів.

Заклади післядипломної освіти - це професійні навчальні заклади, структурні підрозділи вищих навчальних закладів та організації, що здійснюють підвищення кваліфікації, перепідготовку та післядипломну освіту керівників і спеціалістів.

Мережа закладів післядипломної освіти керівників і спеціалістів включає:

- підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів в академіях, науково-дослідних інститутах, центрах передового досвіду та суміжних галузях;
- підрозділи вищих навчальних закладів (наприклад, філії, факультети, кафедри, навчальні центри, консультаційні центри).
- відповідні відділи організації.

На практиці заклади післядипломної освіти створюються для:

- державних службовців - створюються Кабінетом Міністрів України, місцевими державними адміністраціями;
- педагогічних і керівних працівників освіти - Міністерство освіти і науки України, місцеві органи управління освітою;
- керівників установ і організацій інших галузей - відповідні міністерства, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, підприємства

різних форм власності.

Заклади післядипломної освіти можуть також створюватися фізичними або юридичними особами в установленому порядку для підвищення кваліфікації та перепідготовки керівних працівників і спеціалістів відповідно до соціально-економічних, національних, культурно-освітніх потреб. Незалежно від статусу, національності та форми власності вони повинні гарантувати якість освіти відповідно до вимог державних стандартів освіти. Відповідність освітніх послуг державним стандартам освіти визначає Міністерство освіти і науки України шляхом авторизації, акредитації та інспектування разом із засновником.

Заклади післядипломної освіти, які відповідають статусу вищих навчальних закладів і здійснюють підвищення кваліфікації молодих спеціалістів та бакалаврів, належать до вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації, а якщо такі заклади здійснюють підвищення кваліфікації спеціалістів та магістрів - до III-IV рівня акредитації.

Отже, професійне навчання персоналу є одним з найважливіших заходів активної політики зайнятості, що сприяє забезпеченню стабільного економічного зростання, активно запобігає масовому безробіттю зайнятих працівників та забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства.

В наступному розділі нашої кваліфікаційної роботи ми розглянемо особливості організації професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників – державних службовців на прикладі Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційна характеристика Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області

Головне управління утворюється у порядку, передбаченому статтею 21 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади».

Головне управління є юридичною особою публічного права, має самостійний баланс, рахунки в установах Казначейства України, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням.

Головне управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області 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, дорученнями Прем'єр-міністра України, наказами міністерств, дорученнями Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, його першого заступника та заступників, наказами Держпродспоживслужби, дорученнями Голови Держпродспоживслужби та його заступників, актами місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування[30].

Головне управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області очолюється начальником, посаду якого на сьогоднішній день обіймає Бойчук Ігор Романович.

В структурі управління працюють наступні функціональні підрозділи: управління захисту споживачів, управління державного нагляду за дотриманням

санітарного законодавства, управління фітосанітарної безпеки; управління безпечності харчових продуктів та ветеринарної медицини; відділ реєстрації сільськогосподарської техніки; відділ контролю за регульованими цінами; управління організаційно-господарського забезпечення; Управління роботи з персоналом. Саме управління роботи з персоналом і виконує функції пов'язані із забезпеченням організації професійного розвитку працівників Головного управління.

Головне управління діє на підставі Положення, що затверджується Головою Держпродспоживслужби і утримується за рахунок державного бюджету.

Структура Головного управління затверджується Головою Держпродспоживслужби за погодженням з Міністром розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

Штатний розпис та кошторис Головного управління затверджуються Головою Держпродспоживслужби, чисельність працівників Головного управління затверджує Голова Держпродспоживслужби в межах граничної чисельності працівників, визначеної Кабінетом Міністрів України для територіальних органів Держпродспоживслужби.

Відповідно до своїх повноважень Головне управління забезпечує реалізацію державної політики у таких сферах:

а) у сфері ветеринарної медицини та безпечності харчових продуктів: державний ветеринарно-санітарний нагляд (контроль); державний контроль харчових продуктів, кормів, побічних продуктів тваринного походження та дотримання законодавства про здоров'я та благополуччя тварин; забезпечення недопущення занесення на територію України з інших держав збудників особливо небезпечних хвороб, включених до списку Міжнародного епізоотичного бюро (далі - МЕБ), а також охорона карантинних зон;

б) у сфері державного нагляду за дотриманням санітарного законодавства:

реалізація державної політики у сфері санітарного законодавства, санітарного та епідемічного благополуччя населення (крім сфери епідеміологічного нагляду (спостереження), реалізації державної політики у сфері гігієни праці, функції контролю доз опромінення на робочих місцях та у працівників), тютюнопаління та попередження і зменшення шкідливого впливу на здоров'я населення;

в) у сфері карантину та фітосанітарного захисту: здійснення фітосанітарних заходів у межах компетенції;

г) у сфері насінництва та розсадництва: здійснення нагляду за діяльністю всіх форм власності та господарювання у сфері насінництва (у тому числі лісового господарства, квітково-трав'яного насінництва та розсадництва, насінництва картоплі, овочевих, баштанних, плодових та горіхоплідних культур, плодових, суничних, горіхоплідних культур, розсадників винограду та хмелю), садівництва та лісового господарства, що займаються виробництвом, заготівлею, переробкою, розмноженням, зберіганням, реалізацією та використанням насінневого і садивного матеріалу, а також вирощуванням, заготівлею, переробкою, розмноженням, зберіганням, реалізацією і використанням посадкового матеріалу; етапи вирощування, збирання та післязбиральної обробки насіння і садивного матеріалу дотримання технологій виробництва;

д) у сфері охорони прав на сорти рослин: Головне управління здійснює нагляд за дотриманням юридичними та фізичними особами вимог законодавства з охорони прав на сорти рослин у сфері виробництва, використання, зберігання, реалізації та відтворення сортів рослин;

е) у сфері контролю якості зерна та продуктів його переробки: у процесі зберігання зерна та продуктів його переробки держава здійснює контроль за дотриманням зерновими складами правил зберігання зерна та продуктів його переробки;

ж) сфера нагляду в системі техніко-технологічного забезпечення

агропромислового комплексу: експертна оцінка сільськогосподарської техніки при її появі на вторинному ринку, реєстрація та облік тракторів, самохідних шасі, самохідних сільськогосподарських машин, дорожньо-будівельних і посівних машин, сільськогосподарської техніки, інших механізмів; видача номерних знаків та відповідних реєстраційних документів; реєстрація сільськогосподарської техніки;

з) сфера державного нагляду за дотриманням законодавства про захист прав споживачів (у тому числі споживачів виробів з дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння): перевірка дотримання організаціями, що здійснюють діяльність у сфері торгівлі та послуг, вимог Закону "Про захист прав споживачів" та Регламенту торгівлі та послуг;

к) у сфері державного ринкового нагляду: підготовка секторальних планів ринкового нагляду, затвердження секторальних планів ринкового нагляду, моніторинг виконання та перегляд цих планів, моніторинг причин та кількості звернень споживачів (користувачів) щодо захисту їх прав на безпечність продукції, причин та кількості нещасних випадків та випадків заподіяння шкоди здоров'ю людини внаслідок споживання (використання) продукції;

л) у сфері метрологічного нагляду: перевіряє відповідність діяльності суб'єкта господарювання метрологічним вимогам та, якщо це передбачено законодавством, надає суб'єкту господарювання для перевірки та повірки законодавчо регульовані засоби вимірювальної техніки;

м) у сфері встановлення, визначення та дотримання застосовних вимог щодо національних регуляторних цін: державний нагляд (контроль) за встановленням, визначенням та дотриманням застосовних вимог щодо національних регуляторних цін;

н) державний нагляд за додержанням вимог законодавства про туристичну діяльність у межах повноважень, передбачених законом [30].

2.2. Стан кадрового забезпечення спеціалістів Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області

До показників, які якісно характеризують трудові ресурси підприємства можна віднести освітню та вікову структуру персоналу.

Отже, найбільшого поширення при аналізі якісного складу персоналу набула диференціація працівників за рівнем освіти. Структура працівників за рівнем освіти Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області, представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура працівників Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області за рівнем освіти

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відносне відхил. у %			
						2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чисельність працівників всього, осіб.	193	178	194	197	190	108,9	101,5	96,4	98,4
Структура, %	100	100	100	100	100	-	-	-	-
Працівники, що закінчили ВНЗ 1-2 рівня акредитації, осіб.	17	14	14	12	13	100	85,7	108,3	76,5
Структура,%	8,8	7,86	7,21	6,1	6,8	91,7	84,7	111,5	77,3
Працівники, що закінчили ВНЗ 3-4 рівня акредитації, осіб.	176	164	180	185	177	109,8	102,8	95,7	100,6
Структура,%	91,2	92,1	92,8	93,9	93,2	100,7	101,2	99,2	102,2

Джерело:[складено автором]

Аналізуючи таблицю 2.1. можемо зауважити, що чисельність персоналу протягом 2018-2022 років з вищою та середньою освітою змінювалась відносно іншими темпами, ніж загальна чисельність персоналу підприємства, така непропорційність привела до структурних зрушень в освітній структурі персоналу.

Так, протягом 2018-2022 рр. загальна чисельність персоналу зменшилась на 1,6%, в той час як чисельність працівників, які закінчили ВНЗ 1-2 рівня акредитації зменшилась на 23,5 %, а чисельність працівників, які закінчили ВНЗ 3-4 рівня акредитації збільшилась – на 0,01%. Це в свою чергу привело до збільшення питомих часток цих груп працівників у загальній чисельності персоналу, відповідно на 22,7 % та на 2,2 %. Отже, в 2022 році якісна структура персоналу значно покращилась в порівнянні з 2018 роком.

Якщо порівнювати данні 2022 та 2019 рр., то бачимо, що загальна чисельність персоналу зростала і у 2022 р. становила 190 осіб проти 178 осіб у 2019 р., тобто зросла на 6,7 %. Необхідно зауважити, що зростання працівників формувалось за рахунок всіх груп персоналу, але воно теж було нерівномірним і тому знову відбулись зміну у освітній структурі персоналу.

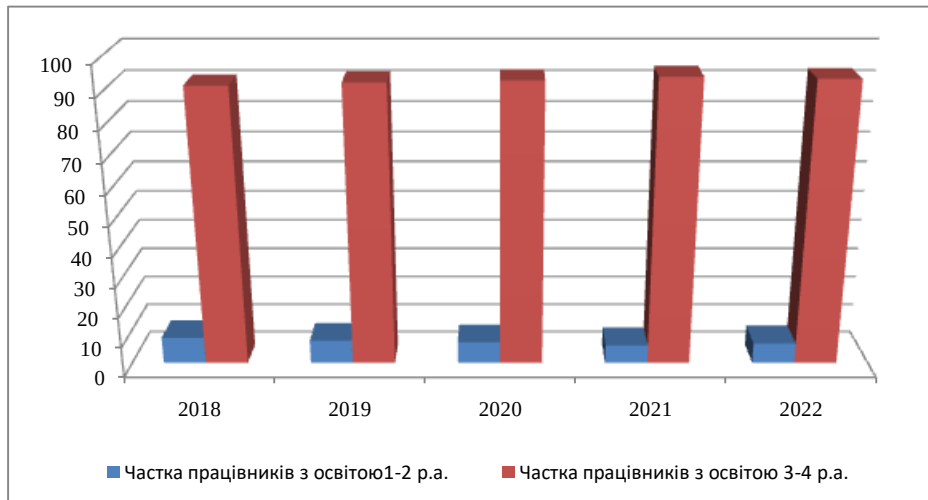
Так, кількість працівників, які закінчили ВНЗ 1-2 рівня акредитації протягом 2019-2022 рр. зменшилась на 7,1 % (проти 6,7 % збільшення загальної чисельності). Також скоротилася кількість працівників, які закінчили ВНЗ 3-4 рівня акредитації на 7,9 %.

Питомі частки цих груп працівників змінились відповідно, на 2 % зменшилась частка працівників, що закінчили ВНЗ 1-2 р/а, на 2 % - частка працівників, що закінчили ВНЗ 3-4 р/а.

Побачити порівняння динаміки показників структури персоналу за рівнем освіти можна на рис. 2.1.

Таким чином, ми можемо спостерігати, що на підприємстві протягом 2018-2022 рр. відбувались значні зміни у освітній структурі персоналу,

незважаючи на те, що у абсолютному значенні кількість працівників з вищою освітою на підприємстві зросла, однак переважна більшість працівників підприємства – це працівники без спеціальної освіти, хоча за останні роки освітня структура персоналу (як бачимо з діаграми) значно покращилась.



**Рис. 2.1. Динаміка питомих часток груп працівників за рівнем освіти
Головного управління Держпродспоживслужби**

Джерело:[побудовано автором]

Як можемо бачити зростає частка осіб з вищою освітою в структурі персоналу, зокрема, це пояснюється тим, що додаткове залучення здійснювалось не за рахунок осіб з вищою освітою, наймали в основному працівників для здійснення контрольних функцій, проте санітарно-наглядові функції, можуть здійснюватись працівниками, лише з відповідною освітою, обсяг підготовки працівників за даними професіями був обмежений останні роки і таким чином відбувалось вимивання освітньої структури персоналу.

Далі проаналізуємо, як відобразились кількісні зміни персоналу організації на іншій якісній складовій структури персоналу, тобто, як за період, що аналізується змінилась вікова структура персоналу.

Дані для аналізу якісних характеристик персоналу містяться у формі обов'язкової звітності, зокрема зведені показники за чотири роки, що характеризують вікову структуру персоналу представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Вікова структура працюючих Головного управління
Держпродспоживслужби за період 2018 - 2022 рр.**

Вікова група працюючих	Період, рік					Абсол відх.	Відн. відх.,%	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022- 2018	2022/ 2021	2022/ 2018
Працівники у віці від 15 до 34 років, осіб	47	44	40	38	36	-11	94,7	76,6
Працівники у віці від 35 до 59 років, осіб	108	102	145	150	143	35	95,3	132,4
Працюючі пенсіоне- ри (за віком), осіб	37	32	9	9	11	-26	122	29,7
Всього персоналу, осіб	193	178	194	197	190	-3	96,4	98,4

Джерело:[складено автором]

Як бачимо з таблиці 2.2. за період з 2018 року по 2022 рік значно змінювалась вікова структура персоналу. В Головному управлінні Держпродспоживслужби кількість працівників у віці від 15 до 34 років протягом 2018-2022 рр. поступово зменшувалась і за чотири роки зменшилась на 23,4%, тобто на 11 осіб.

Чисельність працівників Головного управління Держпродспоживслужби груп передпенсійного віку зменшилась, і темпи їх зменшення не перевищують темпи зменшення загальної чисельності персоналу. Наприклад, кількість працівників у віці 50-54 р. за період 2018-2022 рр. зменшилась на 23,6 %, тобто

на 11 осіб, а кількість працівників у віці 55-59 р. – зменшилась на 17,4 %, але фактично це зменшення склало лише 8 осіб. У статистичній звітності підприємства окремо виділяють групу працюючих пенсіонерів, зокрема за віком. На досліджуваному підприємстві ця група працівників зменшилась за аналітичний період майже втричі, але фактично у абсолютному значенні це зменшення склало лише 26 осіб за 5 років.

Розрахуємо питомі частки всіх вікових груп персоналу за період 2018-2022 рр. (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Питомі частки вікових груп працюючих у структурі персоналу, %

Вікова група працюючих	Період, рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
Працівники у віці від 16 до 35 років	24,3	24,7	20,6	19,2	18,9
Працівники у віці від 35 до 59 років, осіб	55,9	57,4	74,8	76,3	75,3
Працюючі пенсіонери (за віком)	19,2	17,9	4,6	4,5	5,8
Всього персоналу	193	178	194	197	190

Джерело:[складено автором]

Поява та збільшення кількості працюючих пенсіонерів пояснюється тим, що підприємство протягом всього аналізованого періоду відчувало потребу у додатковому наборі кадрів, через високу інтенсивність звільнень, то ж всі працівники, які досягали пенсійного віку і бажали продовжити трудову діяльність залишались працювати на підприємстві.

Така динаміка чисельності працівників за віковими категоріями пояснюється, зокрема, загальним зниженням чисельності персоналу на

підприємстві, але вивчаючи відносні показники зміни помічаємо, що хоча і по всіх групах працівників відбулось зменшення їх кількості, але як вже зауважувалось раніше, воно не пропорційне, тому відбулись значні зрушення в структурі трудових ресурсів. Спробуймо охарактеризувати зміну структури за допомогою графічного матеріалу (див. рис. 2.2).

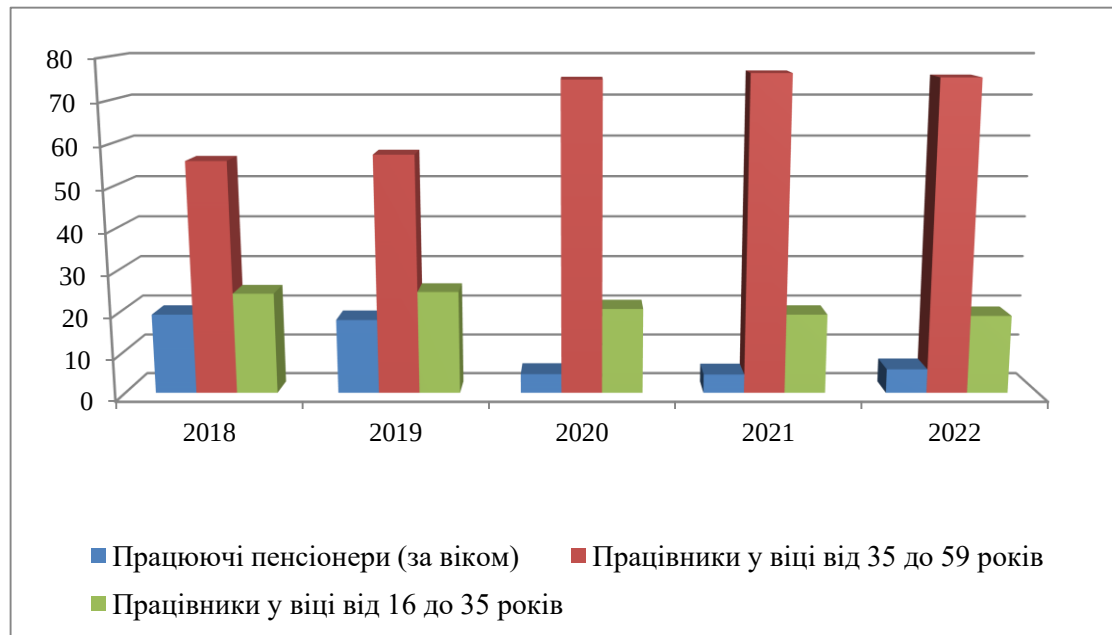


Рис. 2.2. Динаміка питомих часток груп працівників у віковій структурі персоналу Головного управління Держпродспоживслужби

Джерело:[побудовано автором]

Вивчаючи діаграму вікової структури працівників Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області (рис. 2.2), бачимо, що за період 2018-2022 років в структурі відбулись значні зміни часток питомої ваги вікових груп працівників.

Так, наприклад, частка робітників передпенсійного віку (від 50 до 54 років та від 55 до 59 років), зменшилась, відповідно, з 11,9 % у 2018 р. до 10,3 % у 2020 р. та з 5,4 % у 2018 р. до 5,0 % у 2020 р., у 2021 р. ці показники, відповідно, склали 0 % та 5,9 %. Тобто, загалом за 5 років частка працівників у

передпенсійному віці 55-59 років збільшилась лише на 0,5 %.

Частка працівників пенсійного віку, які працюють на підприємстві зросла за 4 роки на 3,9 % з 3,7 % у 2018 році до 7,6 % у 2022 р. За аналізований період частка цієї категорії працівників то зменшувалась, то збільшувалась – у 2018 р. вона складала 3,3%, у 2019 р. – 5,5 %, у 2020 р. – 3,3%.

Частка молоді (працівників у від 15 до 35 років) мала зменшення за період 2018-2022 р. – у 3 рази, тобто в структурі персоналу у 2018 р. молодь займала 54,1 %, а вже в 2020 році - лише 18,2 %. В подальшому періоді частка цієї групи працівників зросла у 2020 році на 24,8 % та знизилась у 2022 році на 11,4 %.

В цілому зниження частки молоді на підприємстві за весь аналітичний період склало 2,6 %.

Таким чином, загальні висновки, які ми можемо зробити аналізуючи вікову структуру полягають у наступному:

- за чотири роки персонал підприємства постарішав, молодь залучається на підприємство не досить активно;
- частка основної віко-продуктивної групи працівників значно зросла (в основному за рахунок переходу до цієї групи працівників молодшої вікової групи) не тільки у відносному а і в абсолютному виразі;
- кількість працюючих а також кількість працюючих пенсіонерів зросла в абсолютному виразі та збільшилась їх частка (через дефіцит робочої сили всім, хто досягав пенсійного віку дали можливість залишитись працювати).

Характеризуючи стан системи управління кадрами Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області необхідно відзначити, що декілька років тому в момент формування кадрового складу персонал складався переважно з молодих робітників і спеціалістів та управлінських працівників з досвідом роботи у цій сфері. Протягом наступних років в організації проводився ретельний відбір персоналу, внаслідок чого структура персоналу оптимізувалась і залишалися працювати лише люди з великим досвідом та

стажем роботи, таким чином сформувався постійний кадровий склад працівників. У подальшому періоді почали нарощувати темпи і обсягів роботи і в установі зіштовхнулись із значним дефіцитом якісних трудових ресурсів.

Отже, станом на 01.10.2022 року штатна чисельність Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області складає 389 штатних одиниць, з них посад державної служби – 255. Укомплектованість кадрами складає – 74%, з них державних службовців – 77%. Вакансій 102 з них: посад державної служби – 57, інших працівників – 45.

Управлінням роботи з персоналом постійно та системно проводиться робота щодо добору персоналу. В попередні роки працівники Головного управління приймали участь у ярмарці вакансій, яку проводив Білоцерківський національний аграрний університет. У зв'язку з введенням карантину на території України, в 2020 році ярмарка вакансій не проводилась.

В лютому 2020 року проведено конкурс на 3 вакантні посади державної служби. На 2 посади державної служби взято участь по 2 претенденти.

Під час пандемії короно вірусної інфекції, у зв'язку з введенням карантину на території України, наказом №780 від 27.04.2020 року скасовано проведення конкурсу, оголошеного 11.03.2020 року.

У вересні 2022 року оголошено конкурс на 6 посад державної служби, на який подано документи не менше ніж від 3-х кандидатів на одну посаду. У вересні та жовтні проведено 2 добори персоналу на 4 вакантні посади державної служби. На кожну посаду було подано документи більше ніж від трьох осіб.

Головним управлінням опубліковуються конкурси через Єдиний портал вакансій НАДС, веб-портал Головного управління та на сайтах центрів зайнятості.

З метою заповнення вакантних посад недержавної служби Головним управлінням направляються звіти - інформації про попит на робочу силу (вакансії) до Кропивницького міськрайонного центру зайнятості та

висвітлюються на веб-сайті Головного управління.

За звітний період було прийнято на вакантні посади державної служби - 3 особи та 13 осіб на інші посади. Крім того, протягом жовтня – листопада поточного року на вакантні посади державної служби прийнято 3 особи та 5 осіб на інші посади.

Основними критеріями ефективності діючої системи управління персоналом державної служби є показники, що характеризують кількісний та якісний рівень кадрового забезпечення.

Інформаційним джерелом оцінки показників чисельності персоналу підприємства є звіти із праці про кількість та рух працівників, їхній якісний склад та фонд оплати праці є форма обов'язкової статистичної звітності 1ВП.

Так, одними із найважливіших показників, що характеризують ефективність діяльності системи управління персоналом на підприємстві є показники руху персоналу.

Рух персоналу характеризується відносними та абсолютними показниками обороту та плинності робочої сили.

Абсолютними показниками є оборот по прийому, оборот по звільненню, зайвий та необхідний оборот робочої сили.

Відносними показниками є коефіцієнти інтенсивності по прийняттю робітників, по звільненню робітників, коефіцієнти загальної, зайвої та необхідної плинності.

Серед показників руху персоналу виділяють показники обороту та плинності персоналу. Результати розрахунку даної групи показників зведемо до вигляду таблиці.

Як вже зазначалось динаміка показників руху робочої сили Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області відображена у таблиці 2.4.

**Динаміка показників руху робочої сили Головного управління
Держпродспоживслужби в Кіровоградській області**

Показники	Період, рік					Відносні зміни, 2022/2018, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	193	178	194	197	190	98,4
Прийнято працівників, осіб.	3	6	1	2	4	13,3
Працівники, які вибули, з них:	18	16	1	12	2	11,1
А) звільнено за власним бажанням, за прогули та інші порушення труд. дисципліни	16	14	1	12	2	-36,4
Б) скорочення штатів	2	2	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту персоналу:						
по прийому	0,02	0,03	0,01	0,02	0,02	-
по звільненню	0,09	0,09	0,01	0,08	0,02	-
Коефіцієнт плинності кадрів:						
Коефіцієнт зайвої плинності	0,09	0,08	0,01	0,08	0,02	-
Коефіцієнт необхідної плинності	0,01	0,01	0	0	0	-

Джерело:[складено автором]

Вивчаючи систематизовані дані таблиці помічаємо наявність стійких тенденцій, які намітились протягом 2018-2022 рр. на підприємстві.

Так, відносні показники руху персоналу характеризуються певною стабільністю, зокрема, коефіцієнт обороту по прийому має майже однакове

значення протягом 2018-2022 рр. і коливається в межах 0,01-0,02, лише у 2019 році його значення було вищим і складало 0,3. Це було пов'язано з тим, що установа формувало кадровий склад та активно залучало персонал.

Абсолютні показники руху персоналу відрізняються більшою строкатістю та зміною динаміки ніж відносні і пов'язані зі специфікою діяльності підприємства, та сезонними напливами тимчасових працівників.

Аналізуючи дані таблиці слід зауважити, що середньооблікова чисельність працівників протягом 2019 – 2022 років мала незначне зменшення, яке склало 0,02 % або 4 особи. Порівнюючи темпи зменшення облікової чисельності та чисельності в еквіваленті повної зайнятості бачимо, що друга зменшилась більшими темпами що свідчить про зменшення завантаження (зайнятості) персоналу та погіршення, в цілому, ефективності його використання. Необхідно відзначити, що на підприємстві стабілізується кадровий склад, це виявляється у зменшенні темпів прийняття та темпів звільнення. В структурі звільнених переважають працівники з низьким рівнем кваліфікації, які звільняються за власним бажанням, що безумовно пов'язано з їх рівнем оплати праці. На основі абсолютних показників руху персоналу розраховані відносні показники (коефіцієнти).

Аналіз динаміки облікової чисельності штатних працівників за 2019-2022 рр. показує, що цей показник характеризується зростанням. Незначне скорочення спостерігалось лише у третьому кварталі 2022 року - на 1 особу.

Показник плинності державних службовців протягом дослідженого періоду знаходиться в межах норми (до 5-ти відсотків). Як показує аналіз причин звільнення службовців – це в основному, за власним бажанням та за угодою сторін.

Результати оцінки динаміки чисельності та руху державних службовців Головного управління Держпродспоживслужби Кіровоградської області проілюстровані на рис. 2.3.

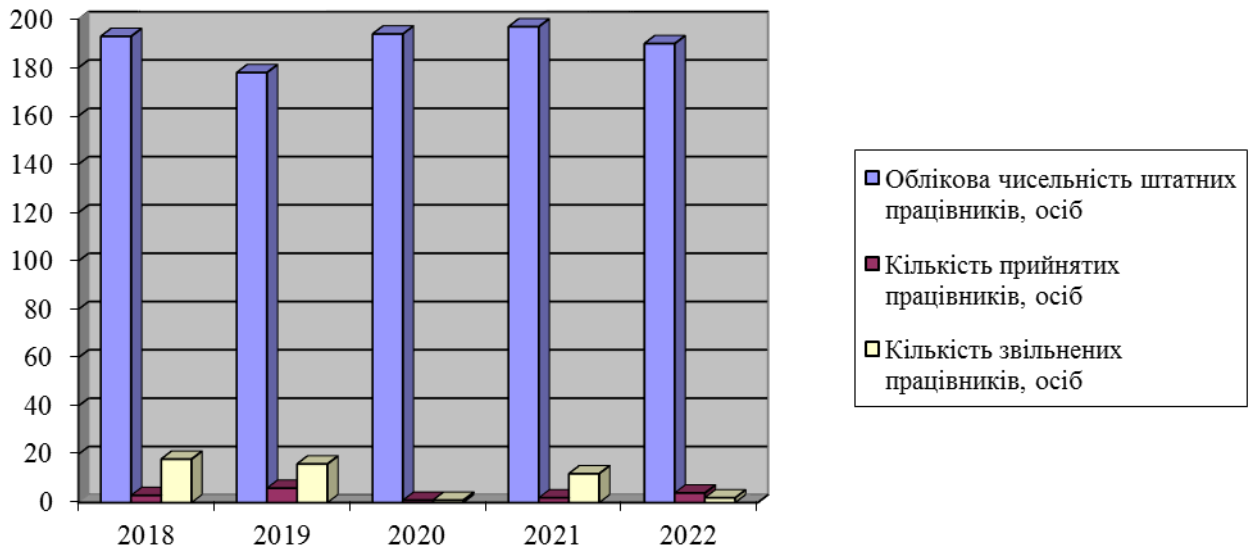


Рис. 2.3. Динаміка чисельності та рух персоналу Головного управління Держпродспоживслужби за 2018-2022 рр.

Джерело:[побудовано автором]

Як ми вже зазначили, на підприємстві існують незаповнені вакансії, і їх лише у 2020 році було аж 103 особи, тобто Головне управління Держпродспоживслужби недоукомплектоване кадрами майже на третину, основною причиною такого низького рівня комплектацією кадрами є звісно ж заробна плата і дефіцит фахівців спеціалізованого профілю.

Згідно з нормативним визначенням, заробітна плата - це винагорода, яка зазвичай обчислюється в грошах, що виплачується власником працівникові за виконану ним роботу за трудовим договором.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійної та трудової кваліфікації працівника, результатів праці та ділової активності організації.

Заробітна плата включає в себе основну, додаткову та інші стимулюючі та заохочувальні виплати.

Основна заробітна плата - це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (тривалість робочого часу, продуктивність праці, службові та посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифної ставки (окладу) або відрядної оплати праці для робітників, посадового окладу для службовців.

Додаткова оплата праці - це винагорода за роботу понад установлені норми, за успішну або винахідницьку роботу, за особливі умови праці.

До додаткової оплати праці належать доплати, надбавки, гарантії та компенсації, передбачені чинним законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

До інших стимулюючих і компенсаційних виплат відносяться винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними схемами або положеннями, винагороди та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені чинним законодавством або перевищують норми, встановлені вищезазначеним законодавством.

Джерелом заробітної плати в організації є фонд заробітної плати. Зазвичай, фонд заробітної плати підприємства формується за рахунок витрачання коштів собівартості продукції (основна заробітна плата) і прибутку підприємства (додаткова заробітна плата), але в нашому випадку Головне управління – бюджетна організація, де фонд заробітної плати є бюджетними коштами, які організація отримує у вигляді надходжень.

Основним критерієм, що характеризує ефективність використання фонду заробітної плати, є його структура. Інформацію про структуру заробітної плати ми беремо з форми обов'язкової статистичної звітності 1ПВ.

Отже, структуру заробітної плати з визначенням розміру основних її складових, оглядом на динаміку основних її показників Головного управління Держпродспоживслужби можна представити у вигляді таблиці (дивитись табл. 2.5).

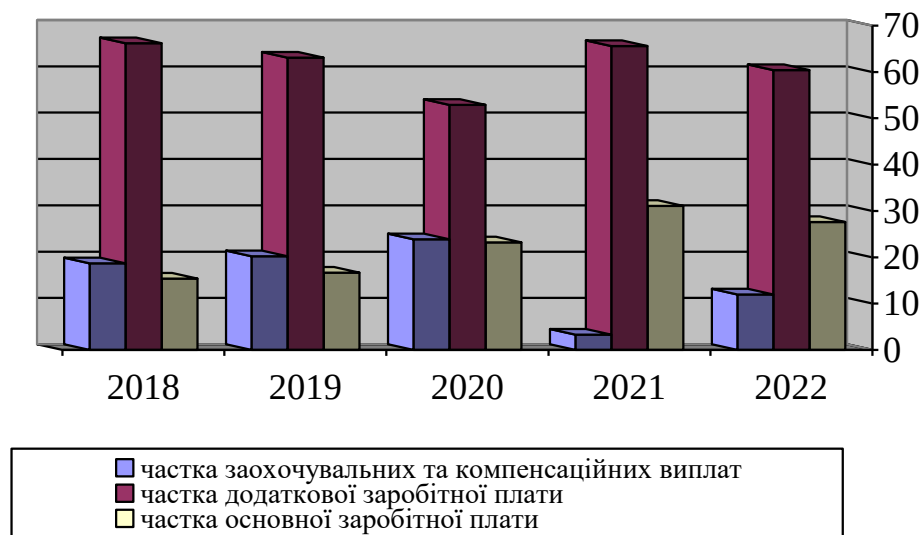
**Склад і структура фонду оплати праці
Головного управління Держпродспоживслужби за 2018-2022 рр.**

№ п/п	Назва показника	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік	
		Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питом а вага, %	Сума, тис.грн	Питом а вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %
1.	Фонд основної заробітної плати, всього	1'148,1	15,4	1'168,0	16,7	1'887,6	23,2	2'029,1	31,1	1'980,9	27,6
2.	Фонд додаткової заробітної плати, всього:	4'133,1	66,2	4'421,8	63,1	4'322,7	52,9	4'278,7	65,6	4'327,8	60,4
	- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1'416,4		1'628,4		1'874,1		2'717,8		2'535,6	
	- премії та винагороди, що носять систематични й характер	2'247,2		2'507,4		1'843,9		962,3		829,7	
	- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	44,8		42,7		19,3		24,6		-	
	- оплата за невідпрацьова ний час	424,7		243,3		585,4		574,0		962,5	
3.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього:	1'111,7	18,7	1'420,3	20,2	1'956,9	23,9	215,0	3,3	860,8	12,0
	- матеріальна допомога	1'621,4		1'420,3		1'956,9		215,0		860,8	
4.	Фонд оплати праці	8'014,3	100	7'010,1	100	8'167,2	100	6'522,8	100	7'169,5	100

Джерело:[складено автором]

Аналізуючи динаміку структури заробітної плати звертаємо увагу на співвідношення між її частинами. Вирішальне значення на співвідношення складових частин заробітку справляє рівень організації виробництва на підприємстві та властива йому якість нормування праці. Практика доводить, що чим нижчі ці показники, чим невизначеніше коло обов'язків працівника, тим нижча питома вага тарифної (основної) оплати і більша частка заохочувальної частини.

Спробуємо відобразити динаміку та питому вагу структурних елементів заробітної плати за 5 років у діаграмі (див. рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Динаміка структури фонду оплати праці Головного управління
Держпродспоживслужби в Кіровоградській області**

Джерело:[побудовано автором]

Як видно з таблиці 2.5 та рис. 2.4, частка основної заробітної плати відчутно збільшилась, фактично у 2 рази з 15,4% до 31,1%. Динаміка фонду у напрямку збільшення частки основної заробітної плати сприяє виконанню як відтворювальної функції, так і функції стимулювання.

Фонд додаткової заробітної плати посідає достойне місце у загальному фонді оплати праці, найвищим показник питомої ваги був у 2021 році і сягнув

65,6%. Таке зростання відбувається за рахунок збільшення надбавок і доплат до посадових окладів. Проте, премії та винагороди, що носять систематичний характер, скоротилися майже втричі, заохочувальні та компенсаційні виплати – вдвічі. Така тенденція послаблює ефективність діючої системи стимулювання і впливу на підвищення рівня професійного розвитку державних службовців.

Отже, проаналізуємо структуру заробітної плати на підприємстві, як ми бачимо з діаграми частка основної (тарифної) частини заробітної плати протягом всього аналізованого періоду не перевищує 32%, причому найвищий рівень спостерігався у 2021 та у 2022 роках, відповідно він складав 31,1%, та 27,6%, частка заохочувальної частини (тобто доплат та премій) складала близько 15-20%.

Для порівняння зауважимо, що у країнах із розвинутою ринковою економікою, де роботодавці забезпечують високий рівень організації виробництва, а профспілки досить активно впливають на умови оплати праці через систему багаторівневих колективних переговорів, співвідношення між основною (тарифною) частиною та заохочувальною (доплати) частиною оплати не буває менше 9:1, тобто частина всіх видів заохочень у заробітній платі працівників не перевищує 10%.

Практично це означає високий ступінь гарантованості оплати праці з боку роботодавця та високий ступінь гарантованості трудової віддачі (продуктивності праці) працівників.

Якщо розглядати економіку України та економіку інших країн, то слід зазначити, що в них на співвідношення тарифної оплати праці і заохочувальних виплат істотний вплив справляло розуміння норми праці і, відповідно, трудових обов'язків, котре склалося в суспільстві. Воно передбачало головним чином тільки їх кількісну характеристику.

Встановлювані державні тарифні ставки були досить низькими, переглядалися рідко і знаходилися в суперечності з плановим та фактичним

рівнями оплати праці. Держава гарантує низьку основну оплату праці, плануючи фактичну оплату на рівні, що вдвічі перевищував тарифну ставку, начебто підштовхуючи підприємства до того, щоб вводити різні заохочувальні виплати. Тому в Україні традиційно був досить високий рівень заохочувальних виплат у складі заробітної плати, навіть за найкращої організації виробництва він становив не менше 45-50%.

Порівнюючи з цією статистикою данні Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області можемо побачити, що співвідношення структурних елементів заробітної плати тут значно гірші, ніж на інших підприємствах нашої країни, частка заробітної плати складає 30 % у 2019 році проти 65% на інших підприємствах, але все ж таки гірше ніж в установах економічно розвинутих країнах (90). Зростання частки додаткової заробітної плати формується в основному за рахунок виплати премій і винагород, що носять систематичний характер. Ці види премій мають слабкий зв'язок з кінцевими результатами, саме тому зростання витрат на їх виплату не призводить до підвищення результативності праці.

Отже, необхідно вдосконалити систему преміювання Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області.

Метою будь-якої системи стимулювання праці є збільшення продуктивності праці. Рівень продуктивності, окрім всіх інших факторів, зокрема обумовлюється рівнем організації оплати праці, який в свою чергу характеризується структурою співвідношення основної заробітної плати та доплат. Чим більша питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі оплати, тим вищий рівень організації її на підприємстві.

Постійне оновлення персоналу не сприяє гарній роботі, а, навпаки, знижує її темп за рахунок постійного навчання нового персоналу специфіці роботи. Для визначення оцінки якості трудового життя персоналу були використані критеріальні ознаки за експертною оцінкою виробничих ситуацій [31].

Критеріями її оцінки було обрано показники, які визначені дослідниками у галузі якості трудового життя Р. Хекманом і Г. Олдхемом [32].

В процесі аналізу досліджуваної проблеми нами було визначено стан якості управлінської праці Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області шляхом експертної оцінки, яку надали керівники відділів та головні спеціалісти підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінка якості управлінської праці Головного управління
Держпродспоживслужби в Кіровоградській області**

№ п/п	Показники, які оцінюються	Управління роботи з персоналом	Управління захисту споживачів	Управління фіто санітарної безпеки	Сума оцінок	В середньому
1.	Професійний інтерес до роботи	5	5	4	14	4,7
2.	Рівень справедливості винагороди за працю	4	3	3	10	3,3
3.	Визнання важливості роботи, яка виконується	5	4	4	13	4,3
4.	Творчий характер праці	5	5	4	14	4,7
5.	Мінімізація контролю з боку керівництва	5	4	3	12	4
6.	Забезпечення робочого місця технічними засобами	4	4	3	11	3,6
7.	Участь працівників у прийнятті рішень	5	4	4	13	4,3
8.	Гарантія робочого місця	4	3	3	10	3,3
9.	Рівень психологічного мікроклімату	5	3	4	12	4
10.	Рівень інформаційного забезпечення	4	3	3	10	3,3
Сума оцінок		46	38	35	119	×
Середня оцінка		4,6	3,8	3,5	×	3,9

Джерело: [сформовано автором на основі опитування]

Найбільшу оцінку мають такі показники якості: професійний інтерес до роботи, творчий характер роботи (4,7).

Найнижчі показники: рівень справедливості при винагороді, гарантія робочого місця, рівень інформаційного забезпечення (3,3).

При цьому оцінка якості праці складає:

- у групі відділу кадрів - 4,6 бали (коефіцієнт якості 92 %),
- у групі виробничо - технічного відділу – 3,8 бали (коефіцієнт якості - 76%),
- у групі планово-економічного відділу – 3,5 бали (коефіцієнт якості - 70 %).

В середньому по всіх службах, які оцінювалися, за виконання якості трудового життя поставлено 26,7 % відмінних, 43,3 % добрих та 30,0 % посередніх оцінок, що свідчить про наявність потенційних можливостей покращення якості трудового життя, що першу чергу стосується працівників планово-економічного відділу.

Отже, за результатами дослідження загальна середня оцінка якості управлінської праці на підприємстві складає 3,9 бали.

Відмічаємо про необхідність залучення працівників до прийняття управлінських рішень і забезпечення заходів щодо покращення інформаційного середовища виробничих процесів. Пропонується проведення соціометричних досліджень з визначення рівня мікроклімату для покращання неформальної структури колективів. Так само важливо забезпечити заходи з гарантії робочих місць і дієвості системи винагороди за працю.

Отже, за результатами оцінки чинників, що визначають рівень надійності персоналу та з метою забезпечення високого рівня кадрової безпеки необхідно дбати про зниження інтенсивності руху кадрового складу працівників, так як прийнятих працівників на підприємство необхідно доучувати, надавати їм час на адаптацію до конкретних умов роботи на даному підприємстві, а у зв'язку із звільненням працівників підприємство несе втрати, пов'язані з раніше понесеними їм витратами на навчання і задоволення соціальних потреб

працівників, що звільняються.

Зниження показника стабільності кадрового складу свідчить також про недостатньо ефективну роботу кадрової служби, погіршення умов праці, побуту, рівня заробітної плати, про відсутність перспектив службового зростання, негативний соціально-психологічний клімат у колективі тощо.

Отже, плинність кадрів є особливим об'єктом дослідження, оскільки це один із основних показників надійності персоналу, індикатор забезпечення кадрової безпеки та резерв підвищення продуктивності праці і рівня прибутковості діяльності підприємства в цілому.

2.3. Організація професійного розвитку працівників Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області

Відповідно до Положення про професійне навчання працівників на виробництві, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 року №127/151, професійне навчання працівників спрямоване на підвищення якості професійної структури працівників підприємств різних форм власності та національності, спрямоване на розвиток і забезпечення високого рівня професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення та вміння працювати в нових умовах господарювання, на основі яких формується висока професійна компетентність.

Професійне навчання працівників в організації забезпечується відповідними підрозділами, що займаються цими питаннями, або відділом кадрів і здійснюється відповідно до законодавства, що регулює суспільні відносини у сфері освіти, праці та інших сферах, що забезпечує компанії компетентним і конкурентоспроможним на ринку праці персоналом.

Відповідно до своєї функціональної компетенції відділ персоналу

відповідає за професійний розвиток в Головному управлінні Держпродспоживслужби в Кіровоградській області. Професійне навчання працівників Держпродспоживслужби є безперервним і здійснюється з метою поступового розширення та поглиблення їх знань, умінь і навичок відповідно до вимог служби протягом строку перебування на посаді.

Навчання працівників здійснюється з метою вдосконалення знань, умінь і навичок за наявними спеціальностями, оволодіння новими функціональними обов'язками та специфікою трудової діяльності в умовах ринкових відносин, розвитку навичок сучасної, раціональної та ефективної організації праці. Іншими словами, підвищення кваліфікації - це професійне навчання, спрямоване на розширення та поглиблення раніше набутих працівниками знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва та сфери послуг.

Що стосується підвищення кваліфікації працівників Головного управління Держпродспоживслужби, то воно має систематичний характер, і проводиться також у випадку виробничої необхідності.

В Головному управлінні Держпродспоживслужби немає спеціально організованої структури для забезпечення професійного розвитку працівників, але робота з професійного розвитку все ж ведеться і в своїй роботі організація керується державними нормами.

В деяких випадках, коли є потреба організації окремих працівників можуть направляти на підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації працівників організовують:

- згідно заявок підрозділів;
- за наказами та розпорядженнями керівництва підприємства;
- за приписами Держпромнагляду та інших контролюючих організацій;
- в зв'язку з введенням нових нормативно-правових документів.

Підвищення кваліфікації персоналу проводять:

- на підприємстві;

- в навчальних закладах;
- в інших організаціях.

До Головного управління Держпродспоживслужби приймають на роботу, як правило працівників зі спеціальної професійною підготовкою.

Фінансування підвищення кваліфікації працівників на замовлення інших підприємств, організацій, установ здійснюють на договірних умовах за кошти замовника. Професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників пов'язано з великими витратами фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Тому формування і контроль за витрачанням коштів на навчання є важливою функцією організації.

Три фактори суттєво впливають на величину бюджету навчання: потреби Головного управління Держпродспоживслужби у професійному навчанні та підвищенні кваліфікації працівників, розмір державного фінансування, стимулювання підготовки працівників організації з боку держави.

Керівництво організації визначає обсяги коштів на підвищення кваліфікації, виходячи із фінансових можливостей, і співставляє їх з розмірами коштів, які необхідні для задоволення потреби в підвищенні кваліфікації робітників. У випадку виявлення суттєвих розбіжностей між можливостями організації в здійсненні підвищення кваліфікації з обсягами коштів, необхідних для задоволення потреби організації у навчанні персоналу, проводиться коригування останніх шляхом встановлення пріоритетів в організації підвищення кваліфікації працівників. На основі визначення потреби у підвищенні кваліфікації організації служба управління персоналом формулює конкретні цілі кожної навчальної програми для окремих категорій працівників, і зокрема робітників.

Тобто прогнозування професійної і кваліфікаційної структури працівників в організації ґрунтується на даних прогнозів загальної чисельності персоналу, фінансових можливостей щодо забезпечення подальшого розвитку персоналу,

обсягів інвестування заходів навчання.

Основною формою планування навчання та підвищення кваліфікації робітників в організації є річний план-графік з розподілом планових завдань за напрямками та категоріями працівників. Підґрунтям для цього плану є перспективні програми розвитку організації.

Саме на їх засадах розробляються конкретні заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу організації. Інформаційною базою для розроблення плану підвищення кваліфікації є дані статистичної звітності, обліку особового складу, оперативні дані, балансовий розрахунок додаткової потреби організації у працівниках за спеціальностями і джерелами її забезпечення на річний період тощо.

Основним документом, що визначає загальний обсяг, цільове направлення та поквартальний розподіл коштів на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу, є кошторис витрат.

Кошторис витрат на професійний розвиток персоналу складається на календарний рік. Суми витрат на плановий рік та їх розподіл за видами витрат відображаються у кошторисі у зіставленні з уточненим планом і виконанням відповідно до звіту за попередній рік. Витрати, передбачені кошторисом, мають бути обґрунтовані розрахунками за окремими видами затрат.

Один із ключових факторів, що впливає на якість укомплектованості персоналу є професійна підготовка та постійне підвищення кваліфікації працівників, тому вважаємо за необхідне проаналізувати наскільки ефективно підприємство бере участь у цьому процесі (табл. 2.7).

У світовій практиці професійна підготовка персоналу фінансується переважно підприємствами, проте аналіз фінансових результатів досліджуваного підприємства свідчить про відсутність вільних коштів, зокрема, необхідно враховувати той факт, що підприємство фінансується з бюджету, а в країні фінансова криза.

**Оцінка динаміки професійного навчання Головного управління
Держпродспоживслужби в Кіровоградській області**

Показник	Роки					Відхилення 2020/2017	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
За загальними професійними програмами	30	33	24	25	35	5	116,7
загальні короткострокові /тренінги	7	9	12	10	10	3	142,8
спеціальні короткострокові курси	7	9	29	50	169	160	Збільши- лось в 23 рази
Дистанційне навчання в системі «moodle»	-	-	16	42	87	87	Збільши- лось

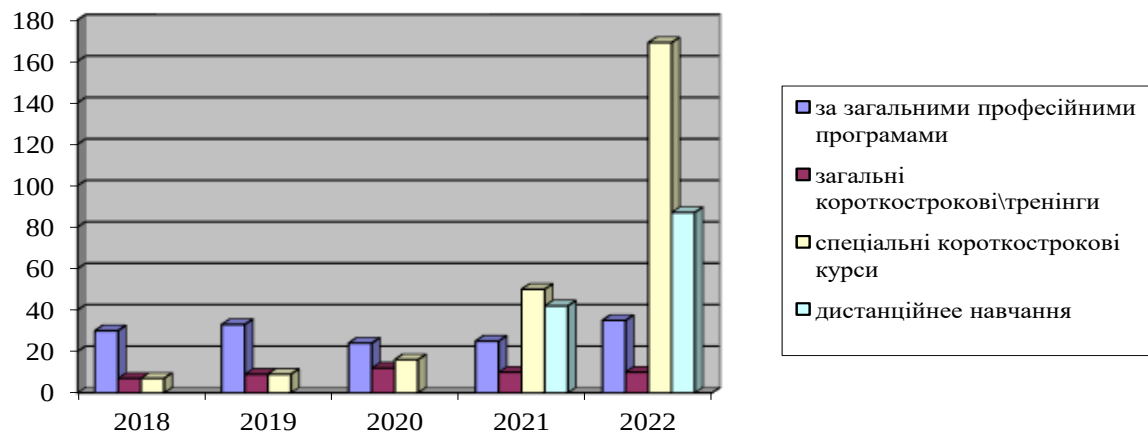
Джерело: [складено автором]

Як вже зазначалось, однією з важливих умов формування якісного кадрового складу працівників Головного управління Держпродспоживслужби є його професійне навчання. Як вже зазначалось раніше (у попередньому підрозділі), професійне навчання кадрів спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників підприємства, формування в них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці і ефективної зайнятості.

Отже, професійний розвиток персоналу Головного управління Держпродспоживслужби організовує управління роботи з персоналом.

Професійне навчання кадрів здійснюється відповідно до нормативно-правових актів у галузі освіти, праці та інших галузях, що регулюють суспільні

відносини у сфері забезпечення підприємств та організацій кваліфікованими і конкурентоспроможними на ринку праці кадрами. Відобразимо динаміку основних показників професійного навчання Головного управління Держпродспоживслужби на графіку (рис.2.5).



2.5. Динаміки основних показників професійного навчання

ГУ Держпродспоживслужби в Кіровоградській області

Джерело: [побудовано автором]

Професійне навчання працівників Головного управління Держпродспоживслужби носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення їх знань, умінь та навичок відповідно до сучасних службових вимог.

Система професійного навчання працівників виконує наступні основні форми діяльності:

- надання професійної освіти на рівні кваліфікаційних вимог до підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації згідно тарифно-кваліфікаційного довідника за переліком професій та державного класифікатора професій ДК 003-95;

- підвищення кваліфікації персоналу;

- проведення семінарів, курсів, циклу лекцій з проблем розвитку науки, техніки, проблем якості, економіки;
- надання методичної допомоги працівникам, які займаються підготовкою кадрів та здійснюють самостійне навчання;
- забезпечення постійного підвищення рівня загальної та професійної підготовки і майстерності працівників згідно з вимогами;
- організацію практичної підготовки молодих спеціалістів у період проходження ними стажування;
- проходження практики студентами вузів та учнями училищ.

З метою забезпечення належного професійного розвитку державних службовців у грудні 2019 року Державне агентство України з питань державної служби затвердило Методичні рекомендації щодо формування та моніторингу виконання програми індивідуального професійного розвитку державних службовців.

Для планування професійного розвитку державних службовців рекомендується розробляти індивідуальні програми, метою яких є набуття та вдосконалення ними професійних знань, умінь і навичок для забезпечення належного рівня професійної компетентності для здійснення професійної діяльності на посадах державної служби відповідно до покладених на них обов'язків.

Результати виконання індивідуальних програм враховуються при оцінюванні результатів службової діяльності державних службовців. Оригінал індивідуальної програми рекомендується зберігати в кадровій службі (окремо або в особовій справі кожного державного службовця), а копія надається державному службовцю та його безпосередньому керівнику (або уповноваженій ним особі).

У грудні перед звітним роком державним службовцям рекомендується підготувати індивідуальну програму за результатами оцінювання діяльності за

рік, що передує звітному, з урахуванням результатів оцінювання.

При складанні індивідуальної програми рекомендується враховувати потребу у професійному навчанні, визначену за результатами оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, ключові показники роботи державного службовця, результативності, ефективності та якості роботи на наступний звітний рік, а також вимоги Положення про систему професійного навчання щодо:

1) обов'язкового підвищення кваліфікації за загальною або спеціальною професійною (освітньо-кваліфікаційною) програмою не рідше одного разу на три роки для осіб, які призначаються на державну службу протягом одного року з дня першого призначення на державну службу, а також для осіб, які вже перебувають на державній службі;

2) обов'язкове підвищення кваліфікації за загальною або спеціальною короткостроковою програмою не рідше одного разу на три роки для державних службовців;

3) державні службовці зобов'язані отримати принаймні один кредит Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) протягом календарного року в рамках своїх індивідуальних програм;

4) в рамках індивідуальної програми співвідношення самопідготовки до інших видів професійного навчання має становити від 10 % до 20 % від загальної кількості кредитів ЄКТС, отриманих в результаті навчання за програмою.

Процес створення індивідуальної програми починається із заповнення поля "Назва професійної кваліфікації". У цій колонці зазначаються професійні компетентності, які мають набути або розвинути державні службовці, поділені на "А", "В" і "С".

Для кожної професійної кваліфікації, зазначеної в індивідуальній програмі, обирається один з наступних видів професійного навчання:

"підвищення кваліфікації за загальною короткостроковою програмою", "підвищення кваліфікації за конкретною професійною (кваліфікаційною) програмою", "підвищення кваліфікації за конкретною короткостроковою програмою", "стажування", "самоосвіта".

Для кожного виду професійного навчання, зазначеного в індивідуальних програмах, у колонці "Напрямок підготовки/предмет професійного навчання" вказується навчальний напрям професійного навчання. Слід враховувати, що професійні знання, уміння та навички, набуті державними службовцями в результаті навчання за індивідуальними програмами, мають бути зорієнтовані на належне виконання покладених на них завдань та обов'язків і сприяти досягненню стратегічних цілей відповідних державних установ.

В принципі, для типу професійного навчання "підвищення кваліфікації за загальною короткостроковою програмою" в якості індикаторних сфер були обрані такі напрями: лідерство, управління персоналом на державній службі, комунікація та взаємодія. Для видів професійного навчання "підвищення кваліфікації за спеціальними професійними (кваліфікаційними) програмами", "підвищення кваліфікації за спеціальними короткостроковими програмами", "стажування" та "самоосвіта" напрями навчання визначаються з урахуванням стратегічних цілей та завдань відповідних державних органів, пріоритетів діяльності структурного підрозділу, в якому працює посадова особа, аналізу завдань та компетенцій посадової особи, індивідуальних потреб посадової особи у професійному розвитку, результатів професійного навчання посадової особи за попередній рік.

Моніторинг здійснюється з метою забезпечення належного виконання службовцями індивідуальних програм. Для державних службовців категорії "А" моніторинг здійснюється відділом управління персоналом відповідного державного органу; для державних службовців категорій "Б" і "В" моніторинг здійснюється безпосередньо керівництвом разом із державними службовцями, а

його результати повідомляються відділу управління персоналом.

Відділ кадрів узагальнює отримані дані про виконання окремих програм. Результати доповідаються керівнику державної служби.

Інструментами моніторингу виконання індивідуальних програм державними службовцями є індивідуальні співбесіди та аналіз сертифікатів про професійне навчання. Моніторинг виконання індивідуальних програм здійснюється щоквартально.

З метою забезпечення удосконалення професійного розвитку вивчено потреби організації та направлено пропозицію щодо розробки наказу про професійний розвиток керівного складу та спеціалістів центральних та підпорядкованих органів Держпродспоживслужби в Кіровоградській області на 2024 рік.

У 2022 році було забезпечено підвищення кваліфікації державних службовців:

- за сертифікатними професійними програмами – 20 державних службовців;
- за загальними та спеціальними короткостроковими програмами – 179;
- онлайн-навчання в системі Moodle пройшло 47 державних службовців,
- на платформі «ДІЯ» пройшли курс «Цифрова грамотність» - 170,
- цикл удосконалення за спеціальністю «Загальна гігієна» - 29;
- інші онлайн-навчання – 10.

План-графік підвищення кваліфікації керівників та фахівців територіальних органів та державних установ, які належать до сфери управління Держпродспоживслужби виконано на 90%.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ

3.1. Стимулювання самоосвіти та застосування нових систем підвищення кваліфікації державних службовців

Перш за все необхідно зазначити, що перед управлінням роботи з персоналом Головного управління Держспоживслужби слід поставити наступні завдання у сфері професійного розвитку кадрів та підвищення їх кваліфікації:

- розробка стратегії у формуванні кваліфікованих кадрів;
- визначення потреби в навчанні кадрів за окремими його видами;
- правильний вибір форм і методів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- вибір програмно-методичного і матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якості навчання;
- пошук засобів для фінансування усіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю.

Професійний розвиток - це очевидний спосіб підвищити ефективність будь-якої організації. Існує два основних підходи до цієї проблеми. Один з них є дуже традиційним і ефективним, оскільки не вимагає радикальних змін у структурі організації. Це самоосвіта управлінців.

Без підвищення спеціалізації неможливо підвищити коефіцієнт трудової активності працівників. В той же час, спеціалізація поступово застаріває. Науковий прогрес набуває системного характеру, і не тільки в галузі технічних досліджень: На початку 21-го століття викликом для керівників є використання управлінських технологій. Особливо важливим серед цих методів є розвиток потенціалу персоналу.

Економічна педагогіка в першому десятилітті 21-го століття стане тією галуззю знань, яка забезпечить зв'язок досвіду лідерів з успіхом послідовників. Вона найтісніше пов'язана з мотивацією, а невід'ємною частиною мотивації є потенціал самоосвіти. Ми вже усвідомлюємо потребу в глибшій і ширшій освіті, ніж маємо зараз, і будь-яка криза лише посилить цю потребу.

Криза в освіті сама по собі змушує нас самоосвічуватися, тобто самостійно розбиратися в сучасних знаннях. Самостійність і відповідальність перетворюються з умов особистісного розвитку на критерії автономії, а також управління персоналом. При цьому постійним характером самоосвіти і навчання співробітників скоро нікого не здивуєш. Наприклад, концепція так званого "навчання впродовж життя" була найпопулярнішою серед американського менеджменту ще з початку 21 століття.

У 21 столітті справжнє лідерство повинно враховувати довгострокові питання, в тому числі і навчання співробітників. Це видно на прикладі батьків, які інвестують в освіту своїх дітей. Сьогодні в країнах, де природні ресурси обмежені, система освіти стала пріоритетним ресурсом для забезпечення управлінської компетентності та прибутку компанії. Зрозуміло, що постійне підвищення рівня розвитку людських ресурсів є ключовим викликом для цих секторів.

Нинішня ситуація виглядає наступним чином. Для частини керівників підприємств потреба в компетенціях переважає інтелектуальні резерви, тобто особистий потенціал є нижчим за потенціал посади. При цьому ситуація відрізняється для менеджерів і генеральних директорів.

Менеджери середньої ланки "випускаються" зі своїх посад у компаніях. Є три причини, чому вони втрачають інтерес до своєї кар'єри:

- 1) мало шансів при існуючій кадровій політиці на просування;
- 2) невеликі можливості для горизонтальної кар'єри в межах однієї посади за рахунок зростання окладу, персональних надбавок, роботи в проєктній групі;

3) небагато років залишається для кар'єри: середній вік таких керівників близький до 50 років.

Саме ці проблеми мають бути вирішеними менеджерами у першій половини ХХІ століття.

Управління знаннями – це новий підхід до підвищення рівня кваліфікації, який є скоріше стратегічним вирішенням питання розвитку персоналу. На відміну від попереднього, цілком традиційного способу, концепція «управління знаннями» тісно пов'язана з поняттям так званої концепції «безперервної освіти» чи «інтелектуальної» організації і передбачає формування такої структури, у саму основу якої закладений принцип безперервного самовдосконалення.

Концепція інтелектуальної організації базується на організаційних знаннях, на яких засновані її здібності пристосовуватись до змін з метою виживання.

Організаційні знання розвиваються завдяки знанням кожного співробітника і включають спектр принципів, фактів, навичок, правил і методів, що забезпечують ділову активність організації і її кадровий потенціал.

Структура організаційних знань включає практичні, теоретичні, стратегічні, комерційні, виробничі знання. Вони складають інтелект організації, заснований на інформаційних технологіях, технологіях рішень і швидкості сприйняття нововведень.

Інтелектуальна організація використовує найновішу інформацію і генерує нові знання з метою додати нову якість виробам, що випускаються, для більш повного задоволення інтересів споживача.

Безсумнівно, така організаційна форма дозволить забезпечити найбільш гнучке управління організацією, найбільш швидке і ефективне вирішення більшості поточних проблем. Варто також відзначити, що тема «інтелектуальної організації» виходить далеко за рамки простого «підвищення кваліфікації

персоналу» і торкається практично всіх аспектів діяльності компанії. Тому ми не будемо зупинятися на цьому питанні більш докладно.

Універсальний принцип управління: «Будь-які зміни варто здійснювати на основі оцінки поточної ситуації». У сфері управління персоналом існує така необхідна процедура, яка, на жаль, часто ігнорується, як «аналіз кадрів». Власне, саме вона і дозволяє менеджеру одержати об'єктивне уявлення про ті дії, які необхідно реалізувати для зміни ситуації, яка склалася на краще.

Перші віддалені перспективи кар'єрного зростання починають з'являтися перед вами, як правило, вже в момент влаштування на роботу. За словами заступника генерального директора компанії Rowland Геннадія Фролова, співробітники, яких приймають на роботу в Rowland, споконвічно відповідають дуже високим вимогам, що встановлюються компанією. Менеджер з маркетингу кур'єрської фірми TNT Марія Корбут вважає, що вже в момент прийому на роботу здобувач повинен змалювати бачення свого професійного і кар'єрного зростання на багато років уперед. Крім того, практично у всіх західних корпораціях проводяться щорічні тести на професійну придатність, за результатами яких і оцінюють співробітника.

У TNT подібна performance appraisal (дослівно - «оцінка ефективності») проводиться наприкінці року одночасно з різноманітними тренінгами з підвищення кваліфікації. Процедура досить проста: зібравши разом, адміністративних і функціональних керівників якого-небудь співробітника обговорюють разом з ним, як той працював протягом року. Причому головна роль у заході належить співробітнику. Саме в цей момент він має можливість викласти всі претензії, що нагромадилися в нього, запропонувати свої ідеї - загалом, розкритися в повному обсязі. Крім того, на performance appraisal співробітник може розповісти про бачення свого місця у фірмі через рік, три, п'ять, сім і одинадцять років.

Регулярне проведення таких спеціальних акцій, безсумнівно, повинне

входити в обов'язки менеджера з персоналу. Однак, в інших ситуаціях може виникнути необхідність у глибоких структурних змінах чи навіть зміні самої схеми роботи компанії і її корпоративної культури. У цих випадках потрібен зовсім інший, комплексний і програмний підхід до змін.

Використання коучінгу та менторінгу.

В сучасних умовах обрати нову систему підвищення кваліфікації працівників, особливо, керівників та службовців досить складно. На нашому підприємстві можна застосувати такі новітні системи підвищення кваліфікації, як коучінг та менторінг. Досить часто їх використовують, як синоніми, хоча це зовсім різні терміни.

Коучінг або інститут наставництва, пов'язаний з набуттям і розвитком визначених якостей та вмінь і починається, коли мета навчання вже визначена самим керівником. Коучінг – це тимчасові відношення між топ-менеджером та наставником. Коучі (ті, хто здійснює коучінг) заздалегідь пропонують свою допомогу попередньо провівши спостереження за практичною діяльністю керівника – те, що майже ніколи не роблять ментори.

Загальне в системах коучінгу та менторінгу – це формування у керівника здібності слухати та спостерігати за самим собою, що допомагає швидко змодельовати правильну поведінку. Коучі схожі на менторів тим, що поводять себе по відношенню до керівника як критично налаштовані друзі та говорять їм правду.

На відміну від коучінгу, менторинг – це довготривалі відносини між викладачем і топ-менеджером. Ментори допомагають керівнику визначити для себе, які цілі він ставить і чому. Вони розвивають у керівників здібність застосовувати старі знання у нових ситуаціях, для вирішення не передбачених проблем. Менторинг підказує директору, як досліджувати, вивчати, випробовувати на собі різні способи вирішення проблеми. Тобто менторинг – це щось середнє між коучінгом і консультаціями радника, якщо роль радника

зводиться до допомоги топ-менеджеру подолати психологічні бар'єри та допомогти йому правильно себе поводити.

На практиці між наставником і викладачем кордони можуть зникати. Коуч може допомогти директору прорахувати: чи призведуть його дії до мети. А ментор – працювати з директором над одним проектом, спостерігати за ним та навчати.

Робота в ринкових умовах потребує від керівників і спеціалістів високого рівня компетентності, сучасного економічного мислення, оволодіння новими методами керівництва і управління.

Для вирішення цих завдань необхідна перебудова системи підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, що буде здатна забезпечити безперервне професійне навчання робітників всіх галузей господарства.

Підготовка і підвищення кваліфікації працівників в ринкових умовах повинні носити безперервний характер і проводитися протягом всієї трудової діяльності. При цьому посадові переміщення керівників і спеціалістів, встановлення їм відповідного розміру зарплатні повинні бути пов'язані з результатами навчання і практичного використання отриманих знань, вмінь, навичок.

Безперервне навчання керівників і спеціалістів передбачає підвищення кваліфікації і перепідготовки.

До підвищення кваліфікації відносять будь-яке навчання, направлене на розвиток і удосконалення знань, вмінь і навичок в певному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійним змінам змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадові переміщення.

Під перепідготовкою розуміють необхідність отримання нової спеціальної освіти, що є необхідною при науково – технічному і соціальному розвитку.

Існують наступні основні види навчання керівних робітників та

спеціалістів, що забезпечують його безперервність:

- систематичне самостійне навчання (самоосвіта);
- короткострокове навчання (підвищення кваліфікації);
- стажування;
- аспірантура, докторантура;
- перепідготовка.

1. *Систематичне самостійне навчання* кожного керівника і спеціаліста здійснюється по індивідуальному плану, затвердженому його безпосереднім керівником. В індивідуальних планах згідно виду спеціальної діяльності робітника рекомендується вивчати досвід; нові досягнення науки та техніки, наукової організації виробництва; проблем економіки, права, соціології, педагогіки та ін. (див. рис. 3.1.)

В зв'язку з тим, що підвищення кваліфікації - службовий обов'язок кожного робітника, то і самонавчання може здійснюватися, як у робочий час, так і поза ним. Самонавчання дає можливість систематично (самостійно або з допомогою консультантів) вивчати науково – технічну літературу, досвід трудової діяльності в своїй галузі.

Ефективність і якість самонавчання визначаються добре організованою роботою консультаційних пунктів (підприємств, галузей, регіонів) по видам спеціальної діяльності керівників і спеціалістів. Виконання робітником плану самостійної роботи контролює його безпосередній керівник.

2. *Короткострокове навчання.* В даному виді навчання керівники і спеціалісти підприємств підвищують кваліфікацію з метою підвищення ефективності своєї трудової діяльності, як правило, навчання проводиться з відривом від роботи до трьох неділей або з частковим відривом від роботи тривалістю до шести місяців.

Рекомендується, щоб чисельність тих, що навчаються у групах не перевищувала 10-30 чоловік. Учбові плани і програми для короткострокового

навчання розробляються підприємствами (організаціями) або учбовими закладами, що організують даний вид навчання керівників та спеціалістів. Навчання в групі закінчується здачею екзаменів або захистом курсових робіт (рефератів).

3. Стажування робітників і спеціалістів здійснюється на провідних підприємствах та в організаціях з метою освоєння і впровадження кращого високоефективного досвіду організації праці у визначеному виді спеціалізованої діяльності. Індивідуальну програму і план проведення стажування розробляє спеціаліст, що направляється на стажування, разом з керівником стажування. Згідно до мети стажування визначається певна його терміновість. Про результати стажування робітники звітують по місцю роботи безпосередньому керівнику.

4. Перепідготовка. В процесі науково – технічного і соціального прогресу отримана спеціалістом базова освіта може змінюватися, іноді втрачати призначення. Відповідні учбові заклади здійснюють перепідготовку керівників і спеціалістів з метою оволодіння нової спеціальності.

Для різних категорій робітників і спеціалістів існують різні типи учбових закладів і різний час для перепідготовки.

Процес внутрівиробничого навчання є завданням керівництва та невід'ємною частиною стратегії розвитку потенціалу кадрів, що потребує створення ефективної системи підготовки та перепідготовки персоналу. Для кожної категорії працівників необхідно розробити власну підсистему підготовки та перепідготовки. Існують різні організаційні форми навчання, які використовуються по управлінню персоналом.

Визначення потреб в навчанні відбувається на різних рівнях (підприємства, робочих місць). Воно залежить від результатів освоєння нової роботи, переходу на іншу роботу, просування по службі, внесення змін в законодавство, при реорганізації, атестації.

Заключним етапом є оцінка результатів навчання, на якому підбиваються його результати, визначається ступінь досягнення цілі, економічна ефективність навчання, строки окупності витрат.

Систематичне навчання можна розглянути схематично (рис.3.1.):

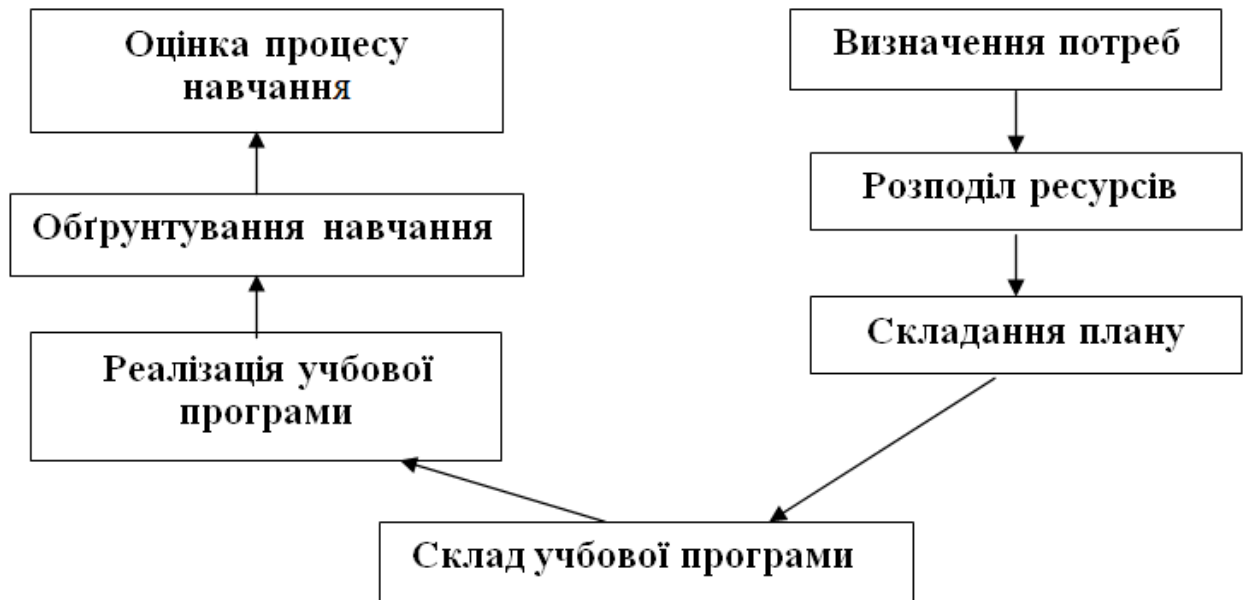


Рис. 3.1. Модель системного навчання

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Кар'єрному просуванню повинне передувати підвищення кваліфікації або перепідготовка керівників і спеціалістів. При відсутності посадових переміщень всі керівники і спеціалісти повинні підвищувати кваліфікацію за видом спеціальної діяльності з встановленням періодичності (самоосвіта – постійно, семінари – систематично, короткочасне навчання – щорічно, довготривалі навчання – один раз в 5 років).

Оскільки на підприємстві організаційна структура лінійно-функціональна з елементами конгломеративної, то застосування даної системи навчання керівників є доцільним.

Директор підприємства разом з керівниками підрозділів матимуть змогу постійно здійснювати вдосконалення своїх професійних здібностей до того ж за

допомогою даної системи вони звертатимуть увагу на недоліки управлінської діяльності, і як результат їх дії по управлінню стануть більш об'єктивними та актуальними.

Проте, щоб управління стало дійсно ефективним потрібно підвищувати кваліфікацію підлеглих: основних та допоміжних робітників. Так як саме від них залежить якість продукції, її конкурентноздатність.

3.2. Пропозиції щодо застосування закордонного досвіду підвищення кваліфікації працівників

Використовуючи закордонний досвід підвищення кваліфікації службовців та навчання працівників можна досягнути більш високих результатів продуктивності праці, покращення морально-психологічного клімату в колективі, тому що кожен працівник почуватиметься потрібним підприємству, матиме впевненість в своїй можливостях, але при цьому керівництво повинне належним чином оцінювати роботу працівників та оплачувати її.

Перехід від традиційних форм підвищення кваліфікації до нових має змінити стереотип працівників про підвищення кваліфікації. Кожен з працівників буде із задоволенням брати участь у новітніх заходах по підвищенню кваліфікації, отримувати від них максимальну корисність щодо вдосконалення свого професійного рівня.

Однак сліпе копіювання зарубіжного досвіду з питань розвитку працівників не завжди приносить бажані результати, тому працівники відділу кадрів повинні детально ознайомитись з новітніми системами підвищення кваліфікації та організації навчання, врахувати розроблені іншими провідними підприємствами графіки підвищення кваліфікації, та запропонувати власну систему підвищення кваліфікації, яка б задовольняла працівників, а результати від її застосування принесли б максимально корисний ефект для підприємства.

З цією метою для підвищення ефективності професійного навчання працівників слід підготувати та прийняти:

- нове типове положення про професійний розвиток державних службовців;
- методичні рекомендації щодо розробки навчальних планів і програм для підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців;
- методичних рекомендацій про порядок планування коштів, що виділяються на підготовку і підвищення кваліфікації працівників та джерел фінансування витрат на вказані цілі.

Впровадження всіх вище перерахованих заходів по підвищенню кваліфікації працівників дасть можливість Головному управлінню отримувати від їхньої праці очікуваний результат: більш високі показники праці.

Останніми роками багато організацій запровадили програми професійної кваліфікації, що базуються на ступеневому короткостроковому навчанні. Метою навчання є надання комплексу органічно пов'язаних теоретичних і практичних знань, призначених для того, щоб дозволити працівникам оволодіти професією від початкового рівня до вищої кваліфікації. Кількість рівнів навчання в різних секторах економіки варіюється залежно від складності професії. Навчання має базуватися на єдиному навчальному плані та програмі для кожного професійного рівня, а єдині навчальні плани та навчальні документи повинні бути доступними як у професійно-технічних навчальних закладах, так і на робочих місцях. Професійний розвиток має бути тісно пов'язаний з професійним та якісним прогресом працівників.

Для прийняття управлінських рішень важливо проаналізувати диференціацію заробітної плати відповідно до кваліфікації працівників, щоб визначити економічну зацікавленість працівників у підвищенні кваліфікації.

Потреба в підвищенні кваліфікації може бути викликана різними причинами і може мати різні форми та тривалість. Наприклад, процес навчання,

спрямований на підвищення кваліфікації, може здійснюватися з відривом або без відриву від роботи (наприклад, вечірнє або заочне навчання, самостійне вивчення навчальних програм), а саме навчання може бути довгостроковим або короткостроковим.

Управління процесом підвищення кваліфікації працівників передбачає визначення кола працівників за результатами аналізу розбіжностей між фактичною та необхідною кваліфікаційними структурами працівників та вибір форми, виду і термінів підвищення кваліфікації, виходячи з бажаних результатів.

Розвиток навичок передбачає певні витрати як для компанії, так і для працівника. Тому розвиток професійних навичок та навчання на робочому місці (які становлять особливу проблему для підприємств) повинні бути організовані таким чином, щоб результати, такі як підвищення продуктивності праці та якості продукції за рахунок освоєння нових технологій, обладнання, прийомів і методів роботи, покривали витрати. Вибір навчальних програм і тем навчання має відповідати цілям, проблемам і акценту на продуктивність праці на підприємстві.

Показниками, що характеризують роботу з підвищення кваліфікації на підприємствах, є частка працівників з підвищеною кваліфікацією (загалом), структура тематики навчання за формами підвищення кваліфікації, тривалість навчання, підвищення продуктивності та якості праці.

3.3. Запровадження комплексної системи розвитку професіоналізму державних службовців

З метою вдосконалення системи професійного розвитку необхідно створити ряд певних принципів, що будуть стимулювати зростання професіоналізму, наприклад, таких що забезпечуються завдяки:

- постійної уваги до нарощування професійного потенціалу підприємства через підготовку ключових співробітників, їх навчання і всебічну підтримку за рахунок підприємства;
- оплата заочної вищої освіти та після вузівського навчання;
- безкоштовне професійне навчання через систему професійного розвитку підприємства;
- доплата за рівень кваліфікації;
- доплата працівникам, що зацікавлені в професійному розвитку, навчаються та ін.

Крім того важливими стимулами є:

- поєднання в системі навчання спеціальних знань та дисциплінарної підготовки;
- заохочення командної взаємодії;
- подолання бар'єрів між різними видами робіт і посадовими обов'язками;
- підтримка атмосфери довіри та сприйняття перемін (аргументація і відкритість інформації, делегування повноважень та ін).

Важливу роль в забезпеченні професійного розвитку трудових ресурсів на підприємстві відіграє система розвитку персоналу. Персонал необхідно розглядати як активний ресурс, який потрібно розвивати, а не як фактор затрат, які підприємство мінімізує усіма можливими шляхами.

В Головному управлінні Держспоживслужби необхідно створити комплексну систему розвитку персоналу – використання найкращих методик навчання, створення платформи, з якої буде зручно слідкувати за перспективами майбутнього, стимулювати навчання, проектування нових організаційних форм навчання персоналу і успішне їх впровадження.

Забезпечення кваліфікованим персоналом у відповідності з потребами організації здійснюється шляхом підготовки, перепідготовки, підвищення

кваліфікації, а також шляхом безперервного збільшення кваліфікації керівників, впливає на ефективність професійної діяльності. Необхідно створити таку комплексну систему розвитку персоналу, що включала б напрямлення і шляхи розвитку професіоналізму, які показано на рис 3.2.

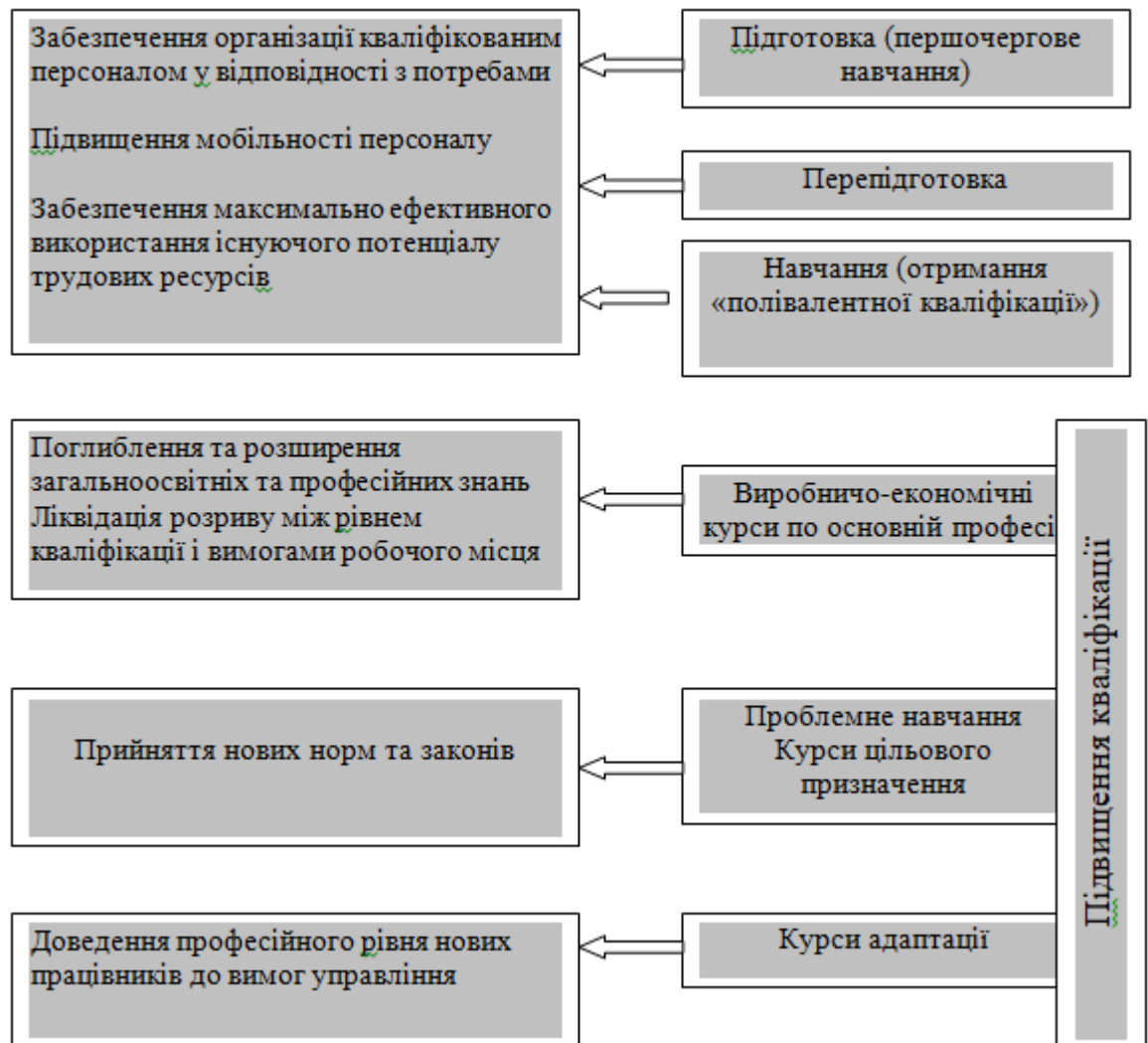


Рис. 3.2. Схема напрямків та завдань розвитку професіоналізму персоналу

Джерело: [розроблено автором]

У відповідності з потребами структурних підрозділів організації учбові модулі, за якими здійснюється навчання повинні постійно розширюватись і уточнюватись. Зокрема, необхідно здійснювати спеціалізоване підвищення

кваліфікації задіяного персоналу на курсах цільового призначення. З ціллю збільшення результативності адаптаційного навчання спеціалістів слід проводити тренінги креативності, що направлені на розвиток здібностей до пошуку нестандартних рішень виробничих ситуацій, стимулювання інноваційної активності. Відділом кадрів необхідно встановити вхідний контроль рівня знань, вмінь і навиків всіх приймаємих на підприємство робітників. В цілях вдосконалення організації праці і швидкого процесу адаптації до корпоративної сфери та умов праці, високим вимогам підприємства до рівня компетенції необхідно впровадити обов'язкове адаптаційне навчання нових робітників з використанням наставництва.

Вхідний контроль повинен здійснюватись при кожному горизонтальному чи вертикальному службовому просуванні – без підвищення кваліфікації людина не може претендувати на підвищення в посаді. Особлива увага повинна приділятися підготовці резерву керівників.

Швидкі темпи управлінських, економічних, технічних нововведень потребують наявності керівників і спеціалістів нової формації з набором фундаментальних знань, вмінь, навичок. Одних технічних знань вже недостатньо.

Безпосередньо сам процес розвитку персоналу на підприємстві повинен бути безперервним і розглядатися як довгострокові інвестиції, які окупляться в близькому майбутньому.

Персонал необхідно готувати завчасно потреби в людських ресурсах вже на рівні укладання контрактів і підготовки інноваційних проектів. Таким методом може бути випереджаюче навчання, що дозволить заздалегідь задовольнити потреби підприємства в персоналі, що безперечно підвищить якість продукції.

Саме тому в організації слід розробити ефективне управління розвитком персоналу, приклад такої схеми показано на рис. 3.3.

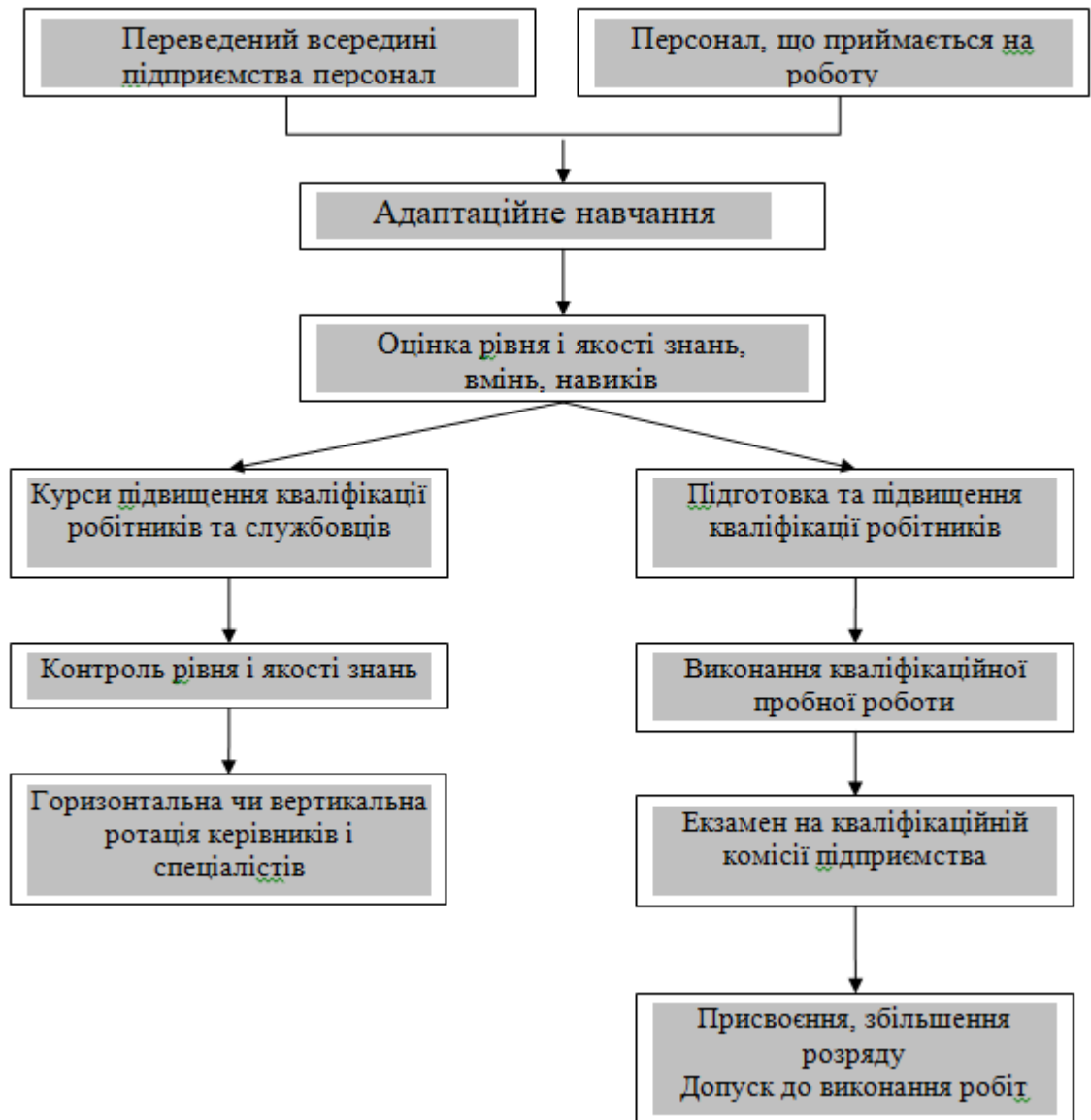


Рис. 3.3. Схема управління професійним розвитком персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Можливість підвищення професіоналізму, отримання нових професійних знань виступає сильним мотивуючим фактором для персоналу.

Для того, щоб кошти, інвестовані в навчання не були використанні даремно і навчання пройшло ефективно необхідно чітко з'ясувати:

- ціль, яку ставить підприємство, коли навчає робітників;
- ціль, яку ставить робітник, що направляється на навчання;

- зміст навчання: які саме конкретні знання «купує» підприємство для «передачі» їх своїм робітникам. Який обсяг і якість цих знань;
- які можливості підприємство розраховує отримати за допомогою отриманих робітниками знань;

за якими критеріями підприємство може визначити ступінь ефективності проведеного навчання.

Основними умовами ефективності навчання робітників мають виступати:

- системність та зв'язок програми навчання зі стратегією підприємства;
- використання коучингу для доведення компетенції робітника до необхідного рівня;
- теорія повинна бути наближена до конкретної виробничої ситуації.

Саме тому стратегія і корпоративна культура підприємства має утримувати високий стандарт цінності підвищення інтелектуального рівня, тобто робітники повинні знати, що вчитися престижно і перспективно, має бути встановленим всебічний доступ до навчання в системі розвитку персонал, має надаватися достатня увага робітникам, що орієнтуються на самореалізацію, на професійне та особисте зростання, і те, що віддача від кожної вкладеної гривні в навчання буде достатньо висока.

Одна з умов успішного розвитку підприємства – наявність висококваліфікованих співробітників, які мають лідерський потенціал та готових виконувати все більш складні і відповідальні задачі в умовах жорсткої конкуренції.

Підібрати і утримати цінного співробітника – це завдання, що вимагає часу, значних зусиль та матеріальних витрат.

Одним із основних напрямків роботи кадрової служби підприємства у процесі формування кадрового складу має бути планування і підготовка кадрового резерву.

Для ефективності програми дуже важливо вже на стадії відбору

застосувати систему, засновану на об'єктивній оцінці потенціалу, здібностей і вкладу співробітників в розвиток підприємства.

Має діяти постійна система оцінки співробітників, тобто має діяти система оцінки персоналу, заснована на принципі управління за цілями. За такої системи оцінки персоналу оцінюються в першу чергу результати, яких досяг співробітник за визначений період. Це має бути пріоритетом підприємства. Така система може бути запорукою виявлення успішних працівників з великим потенціалом.

Процедура введення до посади повинна попередити можливі негативні наслідки прийому нового співробітника. Її головною задачею повинно бути допомога співробітнику в адаптуванні до нової обстановки та в досягненні необхідної ефективності в найбільш короткий термін:

- соціальна адаптація (перші 10 днів роботи);
- соціально-професійна адаптація (період освоєння професії);
- соціально-виробнича адаптація (закінчується присвоєнням наступного кваліфікаційного розряду чи посадової категорії).

При відборі кандидатів у резерв підприємства для конкретних посад треба враховувати не лише загальні, але й професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник.

На підприємстві слід запровадити проект по виявленню кандидатів до кадрового резерву. Доречним буде розбити його на декілька підпроектів. На першому етапі працівники кадрової служби визначають групу тих, хто є ключовим співробітником – з унікальними навиками, вмінням і досвідом, а також групу співробітників, що мають великий потенціал для розвитку всередині підприємства. Процес визначення таких працівників є доволі складним і має проходити за участі керівників усіх ланок та консультантів.

Альтернативою тимчасовому найму може виступати лізинг персоналу, тобто фактично його «оренда» на певний час. За такої схеми працівник

перебуває у штаті компанії—лізингодавця (спеціалізованої або рекрутингової агенції), але фактично працює в офісі замовника і виконує необхідну роботу. Крім того, працівників добирають згідно з вимогами клієнта-працедавця. Для таких робіт зазвичай потрібні секретарі, ресепшійністи, а також юристи і бухгалтери.

За допомогою тимчасового лізингу організації буде забезпечено:

- залучення кваліфікованого персоналу в потрібній кількості та в короткі терміни;

- зменшення витрат на управління персоналом;

- зменшення витрат на компенсаційні пакети (відсутність або дуже низькі компенсаційні пакети для тимчасових працівників);

- відсутність простоїв, якщо тимчасовий працівник захворів або пішов у відпустку, агентство за контрактом зобов'язане надати йому заміну на цей період;

- необмежену кількість разів можна замінити працівника, якщо він з якихось причин не підходить;

- можливість залучити до роботи бажаного працівника і таким чином уникнути витрат на пошук та підбір персоналу;

Для подальшої оптимізації завдання створення резерву при підготовці його переліку слід враховувати наступні ключові моменти:

- базові категорії посад для створення резерву для конкретних керівників підрозділів, диференціація резерву за виробничими характеристиками;

- можливість відбору, при цьому вирішальним фактором має бути думка про перспективи подальшого кар'єрного зростання за всіма розглянутими кваліфікаціями;

- персональна відповідальність керівника за обґрунтовану розстановку персоналу.

Щоб зменшити витрати на пошук кандидатів, компанії можуть

скористатися послугами рекрутингових служб. Інший варіант скорочення витрат - набирати студентів під час літніх канікул і призначати їх на спеціальні (часто сезонні) робочі місця. Такі програми слугують кільком цілям одночасно. Вони дозволяють студентам виконати спеціальні проекти та показати внутрішню роботу компанії (організації) молодим, талановитим людям, які потім можуть бути працевлаштовані в ній.

Для студентів стажування на канікулах, підробіток - це можливість увійти у світ праці, перевірити свій потенціал на практиці, продемонструвати свої здібності в реальному робочому середовищі, а в деяких випадках, наприклад, заробити певну кількість робочих годин, необхідних для отримання кредиту. Для тимчасового найму робітників підприємство може використовувати лізинг, за допомогою якого воно отримає працівника на вакантну посаду необхідної кваліфікації.

Відбір кандидатів і прийняття рішення про зарахування до програми кадрового резерву – об'єктивний процес, котрий забезпечується участю високопрофесійних консультантів, керівників підприємства, представників кадрової служби та самих претендентів.

Відбір кандидатів є дуже важливим етапом. Вимоги до потенційних співробітників мають бути сформовані досить лаконічно і чітко. Підприємство має прагнути відібрати кращих із кращих: кандидатів, здібних до швидкого та ефективного навчання, що володіють певним рівнем необхідних теоретичних знань, які мають аналітичні здібності і які прагнуть досягнути значних вершин кар'єрної драбини.

Для кожного працівника, який знаходиться у резерві, складається індивідуальний план розвитку, при побудові якого враховуються і його кар'єрні переваги, і існуючий план розвитку компетенції, і його індивідуальні психологічні особливості.

Дуже важливо, щоб підхід до розвитку кожного резервіста був

комплексним і людина постійно відчувала увагу до процесу свого зростання з боку підприємства.

Складність виявляється в тому, що для роботи з внутрішнім кадровим резервом необхідно вести чітку та продуману кадрову політику, контролювати діяльність кожного працівника. Існує також деяке "але", що стосується виключно внутрішнього резерву: не варто розраховувати, що попередні розрахунки можуть дати стовідсоткову гарантію того, що той чи інший співробітник не перейде на роботу до конкурентів. Але в цьому й полягає майстерність керівника – утримати найбільш цінні кадри не обіцянками, а реальними перспективами та новими можливостями.

Для залучення молодих спеціалістів, добре навченого та мотивованого на роботу працівника, що бажає працювати на вакантному робочому місці довготривалий період, пропоную укладати договори зі студентами не лише університетів та інститутів, головними засадами такого договору може бути працевлаштування студента на певну посаду на довготривалий період, а підприємство в свою чергу оплачує йому при необхідності навчання в вищих навчальних закладах і в результаті отримує кваліфіковану робочу силу на довготривалий період.

Розумне регулювання внутрішньої мобільності працівників (внутрішня мобільність) може зменшити фактичну плинність кадрів. Чіткі очікування щодо таких переміщень, включаючи просування по службі, підвищують зацікавленість працівників і зміцнюють їхню прихильність до компанії. Основою управління мобільністю працівників є виявлення закономірностей процесу плинності. Знання цих закономірностей може допомогти керівництву визначити сфери, де воно може найбільш ефективно впливати.

Висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання співробітників. Це пов'язано з тим, що коли працівник звільняється, ефект від навчання або проявляється за межами компанії, яка інвестувала в навчання, або

не проявляється взагалі, якщо звільнення пов'язане зі зміною місця роботи. Водночас, проблеми, пов'язані зі зміною роботи, не слід розглядати лише як негативні. Наприклад, зміна роботи може сприяти підвищенню продуктивності праці, якщо нова робота відповідає інтересам і компетенціям працівника. Крім того, зміна змісту роботи може зменшити її монотонність, а зміна складу робочої сили - покращити соціально-психологічний клімат. Невизначеність в оцінці наслідків мобільності працівників змушує говорити про необхідність розумного регулювання, а не абсолютних обмежень цієї мобільності. Кожна організація є відкритою системою, і її персонал постійно перебуває в русі. Відбувається плинність кадрів. Працівники замінюються за власним бажанням або шляхом розірвання трудових договорів з ініціативи керівництва. Також відбувається постійний демографічний рух працівників через вікові зміни.

Чинники, що спричиняють плинність кадрів, різноманітні, мають різні джерела, відрізняються за своїм впливом, часто є змінними і важко піддаються вимірюванню.

За рівнем керованості ці фактори можна поділити на три групи:

1) Фактори, що виникають на самому підприємстві (наприклад, заробітна плата, умови праці, рівень автоматизації праці, очікування професійного розвитку).

2) Особисті фактори (наприклад, вік працівника, рівень освіти, досвід роботи, професійні здібності, вимоги до роботи).

3) Зовнішні фактори (наприклад, місцеві економічні умови, сімейне оточення, поява нових підприємств).

Кожна з цих груп може бути поділена на фактори з різною силою та характером впливу на мобільність працівників.

Для виявлення причин плинності кадрів та резервів її зниження необхідна повна та своєчасна інформація про причини звільнення працівників. Для вивчення характеру мотивів можна використовувати опитування.

Попередження фактичного звільнення працівників включає не тільки аналіз причин звільнення, які вже відбулися, але й спирається на дані про потенційні причини звільнення, тобто про готовність працівників до зміни роботи.

Планування витрат на робочу силу є особливо важливим, оскільки праця є чи не єдиним товаром, ціна на який зростатиме з розвитком суспільства. У цьому контексті компаніям необхідно створити відкриту та прозору систему показників праці та витрат на робочу силу, яка дозволить їм аналізувати та планувати свою діяльність, а також оцінювати свою конкурентоспроможність на науковій основі.

В процесі відбору працівників на основі визначених критеріїв необхідно провести порівняння претендента з так званим «портретом ідеального робітника» тобто перевірити відповідність кандидата висуваемим вимогам. Саме для цього на підприємстві необхідно використовувати професіограму – це документ, який містить комплексне, систематизоване та всебічне визначення об'єктивних характеристик професій і сукупність її вимог до індивідуально-психологічних особливостей людини. Іншими словами, професіограма дає визначення соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших характеристик визначеного професійного виду діяльності. Головною її частиною є психограма, яка містить визначення психологічних характеристик та професійно важливих якостей особистості спеціаліста. В якості цілей професіограми можуть виступати:

- профорієнтація;
- профконсультування;
- виробниче навчання;
- раціоналізація режиму та умов праці;
- професійний відбір.

Специфікою створення професіограми з метою професійного відбору є орієнтація на вивчення відносно більш стійких, стабільних, професійно

важливих якостей та кількісних показників рівня їх розвитку, що дає можливість диференціювати людей на професійно-придатних та професійно-непридатних. Для правильного підбору кадрів, необхідно, щоб на підприємстві для кожної посади була створена професіограма, яку періодично (хоч раз в 2 – 3 роки) потрібно переглядати та корегувати.

В організації необхідно створити ефективну компенсаційну політику, яка б активно спонукала робітників, а в результаті - досягнення високих кінцевих результатів підприємства.

Необхідно створити ефективну систему мотивації, яка б включала:

- справедливість оцінки результатів праці;
- заохочення досягнень окремого робітника та колективу в цілому;
- можливість розвитку в професійному та діловому плані;
- перспектива службового росту;
- інтерес до роботи;
- можливість новаторства;
- матеріальна допомога.

Необхідно ввести таку систему нарахування заробітної плати, в основі якої лежала б оцінка знань та професійних навиків робітника. Це дозволить забезпечити взаємозв'язок ставок та досвіду роботи, в той час як при традиційному підході зарплата залежить від посади чи виду роботи. Використання такого виду оплати праці дозволить істотно збільшити продуктивність праці. При наявності у робітників індивідуальних мотивів і адаптації їх механізму задоволення досягається їх найбільша продуктивність праці. Причому ефект збільшується якщо робітник має можливість приймати безпосередню участь в розробці відповідної програми. При орієнтації тільки на зарплату від спеціалістів можна очікувати лише мінімальну віддачу.

Але поряд з фінансовою допомогою існує форма непрямой матеріальної компенсації робітників в формі соціальних пільг та бенефітів. Це є необхідним,

тому що соціальні пільги дають можливості забезпечити реальне покращення умов життя робітників при незначних витратах зі сторони підприємства; за допомогою соціальних пільг підприємство може пропагандувати певні корпоративні цінності (наприклад, за допомогою компенсації вартості абонементів в спортзал або басейн можна заохочувати здоровий спосіб життя); соціальні пільги додатково мають благотворний психологічний вплив на робітників, оскільки підкреслює цінність та значимість конкретного робітника для підприємства і підвищити тим самим його самооцінку, а отже і лояльність до підприємства; також соціальні пільги відіграють PR-вплив через створення сприятливого іміджу підприємства. В організації можна запровадити такі соціальні пільги:

- оплата мобільного зв'язку;
- безкоштовний доступ до Інтернету;
- оплата проїзду в громадському транспорті;
- оплата навчання (додаткова освіта, профільні семінари та тренінги, вивчення іноземної мови, стажування);
- безкоштовна їжа в їдальні чи компенсація на неї;
- добровільне медичне страхування робітників, членів їх сімей, страхування життя;
- надання безвідсоткових позик на придбання машини, житла тощо;
- часткова чи повна оплата медичного страхування;
- надання пільгових путівок;
- надання додаткових відпусток;
- придбання ділових костюмів, корпоративної уніформи, спецодягу за рахунок організації.

Для кадрового резерву необхідно використовувати гнучку систему кар'єрного росту з гнучким графіком роботи, що передбачає можливість навчання.

Щоб покращити безпосередньо процес формування кадрового складу необхідно покращувати рекламну політику підприємства, зокрема про наявність вільних робочих місць та потребу в робітниках необхідної кваліфікації, через телебачення, об'яви по радіо в газетах. Збільшити середній розмір зарплати, яка відіграє роль при залученні та зацікавленні робітників. Як і пропонувалося вище, необхідно створити ефективну мотиваційну політику, для якої характерним мають бути такі соціальні пільги, як оплата мобільного зв'язку, вільний доступ до Інтернету, оплата в суспільному транспорті, медичне страхування робітників, додаткова відпустка за рахунок підприємства у зв'язку із досягненням високих кінцевих результатів діяльності підприємства чи робітникам які зайняті підвищенням кваліфікації, навчанням та ін. Створення на підприємстві відділу професійного розвитку робітників, який би вів чіткий облік та контроль періодичності підвищення кваліфікації, необхідності навчання, підготовки, та підвищення кваліфікації. Стимулюючим фактором виступає оплата навчання в вищих навчальних закладах чи закордоном, можливість професійного та особистого розвитку, встановлення доплати за рівень кваліфікації та ін.

Враховуючи особливості професійного потенціалу, кращий світовий досвід розвитку професійного потенціалу державних службовців, удосконалення механізмів його забезпечення в Україні має передбачати структурні перетворення, нормативно-правові новації, застосування новітніх підходів до формального професійного навчання та стимулювання саморозвитку.

На основі аналізу забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців сформулюємо рекомендації щодо удосконалення правового, організаційного, ресурсного та мотиваційного механізмів, які покликані створювати умови для розвитку професійного потенціалу державних службовців:

- удосконалення системи просування по службі;
- розробка та запровадження нової системи проведення щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців;
- запровадження менторства на державній службі;
- удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців шляхом запровадження тренінгової, коучингової, тьюторської форм навчання та самонавчання;
- удосконалення системи функціонування служб управління персоналом, впровадження індивідуального підходу до державних службовців.

ВИСНОВКИ

Сучасний рівень розвитку економіки України безумовно характеризується загостренням конкурентної боротьби, виходом її на новий якісний рівень, коли поряд із традиційними для України формами боротьби: протекціонізмом, відкритою боротьбою, лобізмом і іншими, все більшу роль починає відігравати якість персоналу компанії, як фактор конкурентної боротьби, що дозволяє перемагати тоді, коли інші засоби не спрацьовують. За інших рівних умов виграє той, хто має більш могутній потенціал співробітників.

Саме тому власники підприємств, що орієнтуються на перспективу вкладають чималі кошти в розвиток професійного потенціалу своїх співробітників. Однак перш ніж розвивати співробітника, необхідно зрозуміти – на якому рівні він знаходиться у сучасний момент своєї діяльності і спрогнозувати можливу перспективу його розвитку у майбутньому. Власне, саме цьому необхідно постійно здійснювати поточний аналіз кадрів.

Сучасне виробництво висуває високі вимоги до відновлення конкретних знань і навичок не тільки робітників, але й інших категорій промислово-виробничого персоналу. Головне завдання підвищення кваліфікації керівників і фахівців - забезпечити швидку реалізацію нових наукових, технічних, організаційних і економічних ідей у практику діяльності підприємства. Один зі шляхів удосконалювання системи підвищення кваліфікації цієї категорії працівників - перехід від сформованої практики періодичного (а найчастіше - епізодичного) навчання до безперервного поповнення і відновлення знань. Тому підвищення кваліфікації керівників, фахівців і службовців повинне стати складовою частиною системи безперервної освіти – у тому числі, і з задіянням системи вищої і середньої фахової освіти країни.

Підвищення кваліфікації службовців та інших категорій персоналу може приймати різні форми. Це можуть бути курси на підприємстві та в установах з

використанням викладачів як власних кваліфікованих працівників, так і фахівців із зовні, консультантів, викладачів ВУЗів і т.ін. Така форма підвищення кваліфікації носить оперативний характер і забезпечує достатню цілеспрямованість професійної підготовки. Організацію роботи курсів здійснює відділ підготовки кадрів, а при його відсутності – відділ кадрів або відповідальний фахівець.

Більш глибокі знання з широкого кола питань у межах підвищення кваліфікації можна одержати на спеціальних чи факультативних курсах підвищення кваліфікації при вищих навчальних закладах, чи при великих підприємствах, у галузевих чи міжгалузевих інститутах підвищення кваліфікації і їхніх філій, а також на курсах, семінарах, що влаштовуються численними фірмами, які спеціалізуються на навчанні і консультуванні по нових нормативних документах і, що важливо, оперативно реагують на потреби підприємств і організацій.

Результати дослідження існуючої на підприємстві системи розвитку персоналу дадуть змогу:

- здійснювати планування трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційне просування;
- забезпечувати найповніше використання здібностей, інтересів і нахилів працівника;
- формувати позитивне ставлення працівників до організації та керівництва, підвищувати престиж та привабливість підприємства серед молоді;
- створювати сприятливі умови для ефективної роботи персоналу в організації через запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників.

Перспектива професійного розвитку є визначальною для більшості працівників керівної ланки, а можливість професійно-кваліфікаційного зростання для робітників прямо пов'язана з розміром їх заробітку, що є в свою

чергу визначальним мотивуючим фактором. Тому можливості підприємства щодо забезпечення професійного розвитку, а також ефективність існуючої на підприємстві системи розвитку персоналу мають визначальний вплив на результати роботи підприємства в цілому.

Отже, планування й організація розвитку персоналу, а також контроль за цим процесом є опорною підсистемою стратегічного управління організацією, засобом досягнення її поточних та перспективних цілей через формування освідченого висококваліфікованого і конкурентоспроможного робітника, фахівця та керівника, відповідальних за свою справу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаров А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
3. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610>.
4. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління:науково-практичний журнал*. 2020. № 3. С. 48-53.
5. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // Науковий вісник. Серія «Економічні науки». – Вип. № 7. – Ч. 2. – Херсон, 2014. – С.144–146.
6. Карлова В.В. Основні фактори формування і розвитку національної самосвідомості [Електронний ресурс] / В.В. Карлова // Національна академія державного управління при Президентові України – Режим доступу до ресурсу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10kvvrns.pdf>
7. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Київський національний університет технологій та дизайну*, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
8. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2016. № 5. С. 32–34.
9. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. *Бізнесінформ*. 2013. № 7. С. 341-347.

10. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С.78-83.

11. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm.

12. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Scoroz/2011_3/e113kors.pdf.

13. Литвиненко В.І. Організація роботи з кадрами: Навч. – метод. матеріали.- Тернопіль: Економічна думка, 2012.

14. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163.

15. Левченко А.О. Особливості стимулювання розвитку персоналу в умовах формування економіки знань // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2005, № 6 Т.1 – С. 43-47

16. Організація кадрової роботи: консп. лекцій. – Тернопіль: [б. в.]. – 2013. – 141 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dSPACE.tneu.edu.ua/handle/316497/9164>

17. Матвієнко К.Л. Вдосконалення системи підвищення кваліфікації // *Економіка України*. – 2014. - № 8. – ст. 22-26.

18. Новаченко Т.В. Архетипова парадигма керівника в державному управлінні: монографія / Т.В. Новаченко; за наук. ред. Е. А. Афоніна ; Національна академія державного управління при Президентові України ; Українське товариство сприяння соціальним інноваціям. – Ніжин-Київ : Видавець Лисенко М. М., 2013. – 320 с.

19. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. [для

самостійного вивчення дисципліни]. – К.: Київський національний економічний ун-т, 2014. – 122 с.

20. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235.

21. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.

22. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101

23. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

24. Червінська Л. П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2016. 288 с.

25. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. С.692–695.

26. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. Фундаментальні дослідження. 2016. № 3. С. 217–223.

27. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.

28. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» - Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун- т. 2020. С. 313–315.

29. <https://kr.consumer.gov.ua/> Офіційний вебсайт Головного управління Держпродспоживслужби в Кіровоградській області
30. Coaching and mentoring – the difference [Електронний ресурс] // Brefi Group. – Режим доступу: http://www.brefigroup.co.uk/coaching/coaching_and_mentoring.html. 312.
31. Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, 12th Edition. – HarperCollins Publishers, 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english>.
32. Collins Spanish Dictionary - Complete and Unabridged 8th Edition 2005 [Електронний ресурс] / William Collins Sons & Co. Ltd. – HarperCollins Publishers. Режим доступу: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english-spanish>.
33. Collins Thesaurus of the English Language – Complete and Unabridged 2nd Edition, 2012 [Електронний ресурс] / HarperCollins Publishers. Режим доступу: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english-thesaurus>.
34. Parsloe E. The manager as coach and mentor / E. Parsloe. – London: Institute of personnel and development, 2009. – 89 p.
35. Motivate Staff to Continue Developing Their Skills [Електронний ресурс] / Berkeley HR. – Режим доступу: <http://hrweb.berkeley.edu/performancemanagement/cycle/motivate>.
36. Lunardon K. Transnational and transdisciplinary research networks: creating learning spaces by transcending boundaries for collaboration [Text] / K. Lunardon, P.P. Pasqualoni & Ch.K. Permpoonwiwat // Workplaces as Learning Spaces – conceptual and empirical insights / A. Ostendorf, Ch.K. Permpoonwiwat (Eds.). – ASEM Education and Research Hub on Lifelong Learning. – Innsbruck University Press, 2017. – P. 35-53.
37. Van Dellen T. The experience of adult learning professionals with workplaces as learning spaces [Text] / T. van Dellen, D. Yurtmaz // Workplaces as

Learning Spaces – conceptual and empirical insights / A. Ostendorf, Ch.K. Permpoonwiwat (Eds.). – ASEM Education and Research Hub on Lifelong Learning. – Innsbruck University Press, 2017. – P. 55-84.

38. Tillman L.C. Mentoring new teachers: Implications for leadership practice in an urban school / Linda Tillman // Educational Administration Quarterly. – 2015. – № 41(4). – pp. 609–629.

39. WordNet 3.0, Farlex clipart collection, 2012-2018 [Электронный ресурс] / Princeton University, Farlex Inc. – Режим доступа: <http://www.thefreedictionary.com>.