

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра менеджменту та публічного управління

ЄРЬОМЕНКО Костянтин Юрійович

**Управління професійним розвитком персоналу
організації / Management of the staff professional
development in the organization**

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

Магістерська дипломна робота

Виконав студент групи
АДМзм-21
К. Ю. Єрьоменко

Науковий керівник:
д.е.н., професор Монастирський
Г.Л.

Магістерську дипломну роботу
допущено до захисту:

"21" січня 2017 р.

Завідуючий кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій

Кафедра менеджменту та публічного управління
Освітній ступінь "магістр"
спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

[Signature]
М. М. Шкільняк
"20" 01 2015 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ЄРЬОМЕНКО Костянтин Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Управління професійним розвитком персоналу організації. / Management of the staff professional development in the organization

керівник роботи - д.е.н., професор Монастирський Г.Л.

затверджені наказом по університету від 3 листопада 2015 р. №629

2. Строк подання студентом закінченої дипломної роботи 28 лютого 2017 р.

3. Вихідні дані до роботи

Корисні матеріали - управлінські документи, статистичні дані, література, періодичні видання, матеріали мережі Інтернет, опитування, аналіз ситуації, порівняння з аналогічними підприємствами, аналіз успіхів з наявними ситуаціями з точки зору організації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідити, порівняти засади управлінської структури з наявними на практиці. Провести аналіз ситуації стосовно до механізмів управління персоналом в Україні, в Україні. Зробити висновки щодо впливу менеджменту на розвиток організації, управління процесом розвитку персоналу організації, аналіз ситуації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, графіки, діаграми, схеми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 9 жовтня 2015 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Розділ 1	Терористичні загрози українським підприємствам розвідки та безпеки персоналу організації	15.03.2016	
1.1	Проаналізувати розвідку персоналу організації як об'єкт української розвідки		
1.2	Сформулювати та заповнити запитання щодо розвитку персоналу організації		
1.3	Дослідити та проаналізувати персоналу організації в українській розвідці		
Розділ 2	Склад персоналу на підприємстві до якого належить розвідка в організації	02.02.16	
2.1	Аналіз складу персоналу на підприємстві української розвідки в Україні в Україні		
2.2	Визначити склад персоналу на підприємстві української розвідки в Україні в Україні		
2.3	Визначити функції персоналу розвідки української розвідки в Україні в Україні		
Розділ 3	Методи розвідки персоналу організації	10.10.16	
3.1	Проаналізувати методи розвідки персоналу організації		
3.2	Визначити методи розвідки персоналу організації		
3.3	Проаналізувати методи розвідки персоналу організації в українській розвідці		

Студент  Єрьоменко К. Ю.

Керівник роботи  д.е.н., професор Монастирський Г.Л.



**ДСНС України
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ
Тернопільський районний відділ**

вул. Текстильна, 18, м. Тернопіль, 46010 тел.: (0352) 22-01-09, факс (0352) 22-01-09
E-mail: rv_ternopil@gumns.mail

26.01.2016 № 23/29

В.о. зав. кафедри менеджменту
та публічного управління ТНЕУ
Д.е.к. професору Шкільняку М.М.

Лист-замовлення

З державно-рятувальна частина зацікавлена у виконанні дипломної роботи на тему: «Управління професійним розвитком персоналу організації» та просить доручити її написання слухачу магістратури Тернопільського національного економічного університету за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» гр. АДМ-21 **ЄРЬОМЕНКУ Костянтину Юрійовичу**.

Начальник ДПРЧ-3
Управління ДСНС України
у Тернопільській області
лейтенант служби цивільного захисту



Ю.Р.Тофіль



**ДСНС України
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ
Тернопільський районний відділ**

вул. Текстильна, 18, м. Тернопіль, 46010 тел.: (0352) 22-01-09, факс (0352) 22-01-09
E-mail: rv_ternopil@gumns.mail

23.01.2014 № 23/25

РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу слухача групи АДм-21

Єрмоєнка Костянтина Юрійовича

на тему «Управління професійним розвитком персоналу організації»

виконану на матеріалах ЗДПРЧ УДСНС України у Тернопільській області

Актуальність теми: обумовлена необхідністю розроблення та впровадження

сучасних методик та підходів формування системи професійного розвитку

працівників у сфері цивільного захисту

Самостійні розробки і пропозиції автором: Автором досліджені та узагальнені

теоретичні засади формування системи професійного розвитку працівників

організації; проаналізовано професійний рівень працівників організації контексті

діючої системи професійного навчання; розроблені нові форми організації

професійного розвитку.

Практичне значення роботи: Рекомендації щодо удосконалення системи

професійного розвитку працівників будуть використані в практичній роботі З

державній пожежно-рятувальній частині

Недоліки: Суттєвих недоліків, які б вплинули на зміст роботи, не виявлено.

Загальний висновок Дипломна робота є самостійним науковим дослідженням,

містить конкретні пропозиції та рекомендації по темі дослідження, відповідає

вимогам вищої школи і заслуговує відмінної оцінки, Єрмоєнка К.Ю.- присвоєння

кваліфікації магістр з адміністративного менеджменту

Рецензент: Начальник ДПРЧ-3

Управління ДСНС України

у Тернопільській області

ст.лейтенант служби цивільного захисту



Ю.Р.Тофіль



ДСНС України
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ
Тернопільський районний відділ

вул. Текстильна, 18, м. Тернопіль, 46010 тел.: (0352) 22-01-09, факс (0352) 22-01-09
E-mail: rv_ternopil@gumns.mail

23.01.2017 № 23/26

Зав. кафедри менеджменту
та публічного управління ТНЕУ
Д.е.к. професору Шкільняку М.М.

Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відому, що результати дослідження Єрмоєнка Костянтина Юрійовича, слухача магістратури за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» гр. АДм-21, отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему: «Управління професійним розвитком персоналу організації», зокрема, розроблений алгоритм формування системи професійного розвитку персоналу та сформована методика нових форм організації професійного розвитку працівників організації мають практичну значимість та будуть впроваджені у діяльність 3 державної пожежно-рятувальної частини.

Лейтенант ДПРЧ-3
Управління ДСНС України
Тернопільській області
Лейтенант служби цивільного захисту



Ю.Р.Тофіль

Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра менеджменту та публічного управління

ВІДГУК

наукового керівника д.е.н., професор Монастирський Г.Л.
на дипломну роботу студента групи АДМзм-21

ЕРЬОМЕНКО Костянтин Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Управління професійним розвитком персоналу організації /
на тему: **Management of the staff professional development in the
organization**

Актуальність теми: обумовлено важливістю

розвитку професійних компетенцій персоналу
організації в умовах глобалізаційних змін
на ринку праці.

Самостійні розробки і пропозиції автора: зроблено

у сфері управління персоналом
організації в умовах ринку праці
зроблено

Практичне значення магістерської дипломної роботи: високе

практичне значення
роботи полягає в тому, що
вона містить рекомендації
до удосконалення системи
управління персоналом
в умовах ринку праці.

Недоліки: варту було б

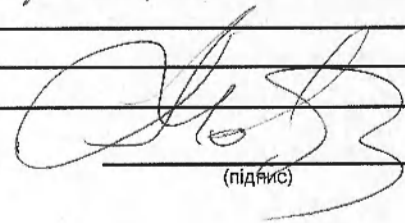
більше уваги приділити
аналізу проблем, пов'язаних
з процесом професійного
розвитку персоналу
організації.

Загальний висновок: в

даній роботі зроблено
високоякісне дослідження
теми професійного розвитку
персоналу організації
в умовах ринку праці.

Науковий керівник

д.е.н., професор
Монастирський Г.Л.
(прізвище, ініціали)



"24" 01 2017 р.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 128 сторінок , 12 рисунків , 8 таблиць, список використаних джерел із 117 найменувань.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління професійним розвитком персоналу організації.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в ДПРЧ-3 У ДСНС України у Тернопільській області.

Предметом дослідження виступає механізм управління професійним розвитком персоналу в ДПРЧ-3 У ДСНС України у Тернопільській області.

Одержані висновки та їх новизна : полягають у запропонованих напрямках удосконалення адміністрування процесу управління професійним розвитком персоналу в ДПРЧ-3 У ДСНС України у Тернопільській області.

Ключові слова : аналітичне забезпечення , управління розвитком , розвиток персоналу .

RESUME

Thesis contains 128 pages, 12 illustrations, 8 tables, list of references with 117 titles.

The aim of the thesis is the development of theoretical positions and develop practical recommendations for improving management professional development organization.

Object is the management personnel in DPRCH 3 DSNS in Ukraine in Ternopil region.

The subject of research the mechanism of professional development in DPRCH 3 DSNS in Ukraine in Ternopil region.

The resulting conclusions and their novelty, are offered in the areas of improving the administration of the management of professional development in DPRCH 3 DSNS in Ukraine in Ternopil region.

Keywords: analytical support, management development and personnel development.

АНОТАЦІЯ

Єрмоменко Костянтин Юрійович. Управління професійним розвитком персоналу організації. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». – Тернопільський національний економічний університет.- Тернопіль, 2017.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади управління професійним розвитком персоналу організації.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану та механізмів управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації.

У третьому розділі запропоновані шляхи вдосконалення механізмів управління професійним розвитком персоналу досліджуваної організації.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 117 позицій, містить 5 додатків, 12 рисунків та 8 таблиць.

ANNOTATION

Yeromenko Konstantin Yurievich. Management professional development organization. -The Manuscript.

The research is to obtaining the educational qualification of "master" in the specialty 8.18010018 "Administrative Management". - Ternopil National Economic University.- Ternopil, 2017.

The first section covers the theoretical foundations of management professional development organization.

The second section conducted analyzes the current state and mechanisms of professional development in the investigation of the organization.

In the third section, the proposed directions for improvement management mechanisms studied professional development organization.

Masters work consists of an introduction, three chapters, conclusion, list of literature 117 positions, contains 5 additions, 12 pictures and 8 tables.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

Єрмоменко Костянтин Юрійович

**Управління професійним розвитком персоналу організації/
Administering the movement of personnel in the organization**

спеціальність 8.18010018 «Адміністративний менеджмент»
магістерська програма – Адміністративний менеджмент

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Виконав слухач групи АДМзм-21
К.Ю.Єрмоменко

Науковий керівник:
д.е.н., професор Монастирський
Г.Л.

Дипломну роботу допущено до
захисту:

« ____ » _____ 2017р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ, 2017



ДСНС України
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ
Тернопільський районний відділ

вул. Текстильна, 18, м. Тернопіль, 46010 тел.: (0352) 22-01-09, факс (0352) 22-01-09
E-mail: rv_ternopil@gumns.mail

№ _____

В.о. зав. кафедри менеджменту
та публічного управління ТНЕУ
Д.е.к. професору Шкільняку М.М.

Лист-замовлення

З державно-рятувальна частина зацікавлена у виконанні дипломної роботи на тему: «Управління професійним розвитком персоналу організації» та просить доручити її написання слухачу магістратури Тернопільського національного економічного університету за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» гр. АДМ-21 **ЄРЬОМЕНКУ Костянтину Юрійовичу.**

Начальник ДПРЧ-3
Управління ДСНС України
у Тернопільській області
ст.лейтенант служби цивільного захисту
Ю.Р.Тофіль



ДСНС України
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ
Тернопільський районний відділ

вул. Текстильна, 18, м. Тернопіль, 46010 тел.: (0352) 22-01-09, факс (0352) 22-01-09
E-mail: rv_ternopil@gumns.mail

№ _____

Зав. кафедри менеджменту
та публічного управління ТНЕУ
Д.е.к. професору Шкільняку М.М.

Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відому, що результати дослідження Єрьоменка Костянтина Юрійовича, слухача магістратури за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» гр. АДм-21, отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему: «Управління професійним розвитком персоналу організації», зокрема, розроблений алгоритм формування системи професійного розвитку персоналу та сформована методика нових форм організації професійного розвитку працівників організації мають практичну значимість та будуть впроваджені у діяльність з державної пожежно-рятувальної частини.

Начальник ДПРЧ-3
Управління ДСНС України
у Тернопільській області
ст.лейтенант служби цивільного захисту
Ю.Р.Топіль



ДСНС України
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ
Тернопільський районний відділ

вул. Текстильна, 18, м. Тернопіль, 46010 тел.: (0352) 22-01-09, факс (0352) 22-01-09
E-mail: rv_ternopil@gumns.mail

_____ № _____

РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу слухача групи АДм-21

Єрмоєнка Костянтина Юрійовича

на тему «Управління професійним розвитком персоналу організації» виконану на матеріалах ЗДПРЧ УДСНС України у Тернопільській області

Актуальність теми: обумовлена необхідністю розроблення та впровадження сучасних методик та підходів формування системи професійного розвитку працівників у сфері цивільного захисту

Самостійні розробки і пропозиції автором: Автором досліджені та узагальнені теоретичні засади формування системи професійного розвитку працівників організації; проаналізовано професійний рівень працівників організації контексті діючої системи професійного навчання; розроблені нові форми організації професійного розвитку.

Практичне значення роботи: Рекомендації щодо удосконалення системи професійного розвитку працівників будуть використані в практичній роботі з державної пожежно-рятувальної частини

Недоліки: Суттєвих недоліків, які б вплинули на зміст роботи, не виявлено.

Загальний висновок Дипломна робота є самостійним науковим дослідженням, містить конкретні пропозиції та рекомендації по темі

дослідження, відповідає вимогам вищої школи і заслуговує відмінної оцінки,
Єрмоменко К.Ю.- присвоєння кваліфікації магістр з адміністративного
менеджменту

Рецензент: Начальник ДПРЧ-3
Управління ДСНС України
у Тернопільській області
ст.лейтенант служби цивільного захисту

Ю.Р.Тофіль

АНОТАЦІЯ

Єрмоєнко Костянтин Юрійович. Управління професійним розвитком персоналу організації. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». – Тернопільський національний економічний університет.- Тернопіль, 2017.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади управління професійним розвитком персоналу організації.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану та механізмів управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації.

У третьому розділі запропоновані шляхи вдосконалення механізмів управління професійним розвитком персоналу досліджуваної організації.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 117 позицій, містить 5 додатків, 12 рисунків та 8 таблиць.

ANNOTATION

Yeromenkio Konstyantin Yurievich. Management professional development organization. -The Manuscript.

The research is to obtaining the educational qualification of "master" in the specialty 8.18010018 "Administrative Management". - Ternopil National Economic University.- Ternopil, 2017.

The first section covers the theoretical foundations of management professional development organization.

The second section conducted analyzes the current state and mechanisms of professional development in the investigation of the organization.

In the third section, the proposed directions for improvement management mechanisms studied professional development organization.

Masters work consists of an introduction, three chapters, conclusion, list of literature with 117 positions, contains 5 additions, 12 pictures and 8 tables.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 128 сторінок , 12 рисунків , 8 таблиць, список використаних джерел із 117 найменувань.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління професійним розвитком персоналу організації.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в ДПРЧ-3 У ДСНС України у Тернопільській області.

Предметом дослідження виступає механізм управління професійним розвитком персоналу в ДПРЧ-3 У ДСНС України у Тернопільській області.

Одержані висновки та їх новизна : полягають у запропонованих напрямках удосконалення адміністрування процесу управління професійним розвитком персоналу в ДПРЧ-3 У ДСНС України у Тернопільській області.

Ключові слова : аналітичне забезпечення , управління розвитком , розвиток персоналу .

RESUME

Thesis contains 128 pages, 12 illustrations, 8 tables, list of references with 117 titles.

The aim of the thesis is the development of theoretical positions and develop practical recommendations for improving management professional development organization.

Object is the management personnel in DPRCH 3 DSNS in Ukraine in Ternopil region.

The subject of research the mechanism of professional development in DPRCH 3 DSNS in Ukraine in Ternopil region.

The resulting conclusions and their novelty, are offered in the areas of improving the administration of the management of professional development in DPRCH 3 DSNS in Ukraine in Ternopil region.

Keywords: analytical support, management development and personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Професійний розвиток персоналу організації як об'єкт управлінського впливу.....	7
1.2. Сутність та завдання управління професійним розвитком персоналу організації.....	21
1.3. Досвід управління професійним розвитком персоналу організацій у зарубіжних країнах.....	36
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	45
2.1. Склад персоналу та діагностика його професійного рівня в досліджуваній організації.....	45
2.2. Оцінка системи планування та організації управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації.....	51
2.3. Оцінка діючого функціонального механізму розвитку професійної кар'єри працівників досліджуваної організації.....	64
Висновки до розділу 2.....	91
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	94
3.1. Удосконалення організаційного забезпечення управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації.....	94
3.2. Напрями вдосконалення функціональних механізмів у правління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації.....	100
3.3. Удосконалення методів управління професійною кар'єрою працівників в досліджуваній організації.....	113
Висновки до розділу 3.....	126
ВИСНОВКИ.....	128
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	132
ДОДАТКИ.....	144

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття — через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньої спеціальної освіти, а 1/3 — вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток — це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати.

Інвестиції в людський капітал — це вкладання, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують

працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість організації. Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації — підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення.

Професійний розвиток - це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль в досягненні цілей. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

У зв'язку з цим, **метою дипломного дослідження** є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління професійним розвитком персоналу організації.

Досягнення поставленої мети обумовлює необхідність вирішення наступних **завдань**:

- дослідження професійного розвитку персоналу організації як об'єкта управлінського впливу;
- обґрунтування сутності та завдань управління професійним розвитком персоналу організації;
- узагальнення досвіду управління професійним розвитком персоналу організацій в зарубіжних країнах;
- аналіз складу персоналу та проведення діагностики його професійного рівня в досліджуваній організації;

- оцінка системи планування та організації управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації;
- вивчення діючого функціонального механізму розвитку професійної кар'єри працівників досліджуваної організації;
- напрацювання пропозицій щодо удосконалення організаційного забезпечення управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації;
- окреслення напрямів вдосконалення функціональних механізмів управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації;
- розроблення рекомендацій щодо удосконалення методів управління професійною кар'єрою працівників в досліджуваній організації.

Об'єктом дипломного дослідження є процес управління персоналом в ДПРЧ-3 У ДСНС України у Тернопільській області.

Предметом дипломного дослідження виступає механізм управління професійним розвитком персоналу в ДПРЧ-3 У ДСНС України у Тернопільській області.

Методи дослідження. В дипломній роботі використовуватимуться такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: порівняльний аналіз (при розгляді досліджуваної проблеми з точки зору різних авторів, для порівняння ключових положень щодо управління професійним розвитком персоналу в організації, а також нормативно - методичні засади адміністрування процесу управління професійним розвитком персоналу – розділ 1); системний аналіз (при розгляді організаційно забезпечення управління професійним розвитком персоналу в Управлінні ДСНС України у Тернопільській області – розділ 2); структурного аналізу (при діагностиці адміністративних форм і методів управління професійним розвитком персоналу – розділ 2); факторний аналіз (для вивчення чинників, що зумовлюють ефективність або неефективність діючого механізму управління професійним розвитком персоналу – розділ 2); імітаційного моделювання (для розробити шляхів вдосконалення системи планування розвитку управління професійним розвитком персоналу

досліджуваній організації – розділ 3); метод сценаріїв (для запровадження інноваційних методів управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації – розділ 3); метод синтезу (при здійсненні узагальнень та висновків щодо удосконалення механізму процесу управління професійним розвитком персоналу ДПРЧ-3 У ДСНС України у Тернопільській області).

Теоретична новизна одержаних результатів дипломного дослідження полягатиме у запропонованих напрямках удосконалення адміністрування процесу управління професійним розвитком персоналу в ДПРЧ-3 У ДСНС України у Тернопільській області.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонований механізм удосконалення адміністрування процесу управління професійним розвитком персоналу сприятимуть вирішенню проблем щодо ефективної діяльності ДПРЧ-3 У ДСНС України у Тернопільській області.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, списку використаної літератури з 117 найменувань, містить 12 рисунків та 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Професійний розвиток персоналу організації як об'єкт управлінського впливу

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навичок. Відомо, що знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, у кінці століття – через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3–5 років [12, с. 23].

У зв'язку з тим, що фахівець у сучасних умовах має бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією, організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти зросте до 13,5 року. Для понад половини створених робочих місць вимогою є середньоспеціальна освіта, а для 1/3 – вища. Домогтися високих результатів в організації можливо за умови володіння працівниками необхідними знаннями, вміннями і навичками. Освіта і навчання персоналу мають бути безперервними, впродовж життя і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Термін «професійний розвиток» означає оволодіння фахівцем новими компетенціями, знаннями, вміннями і навичками, які він використовує чи використовуватиме у своїй професійній діяльності. Це – процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою ефективного виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків.

Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї мети 10 % фонду заробітної

плати. Інвестиції в людський капітал – це вклад, спрямований на підвищення кваліфікації і розвиток здібностей персоналу, витрати на освіту, здоров'я, мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до самовдосконалення і підвищують його відданість організації.

Навчання персоналу дає змогу вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності та якості праці, так і в інтересах людини – підвищення рівня її життя, створення можливостей для реалізації здібностей. У такому разі працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, до якого входять показники тривалості життя та дохід на душу населення.

Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який охоплює професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднувальну роль у досягненні поставленої мети. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, позаяк вони мають володіти відповідним рівнем знань, фаховими компетенціями, комплексом функцій, виконуваних підлеглими, з метою вироблення управлінських дій в одній ланці управління. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму їх розвитку.

Завданнями управління безперервним професійним розвитком персоналу на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня працівників вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;

– можливості просування працівників у службово-професійній кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням усього спектру вимог до працівників.

Сьогодні розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій. У ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, – має швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надавати можливість працівникам навчатись і підвищувати свій професійний рівень відповідно до їх інтересів.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління персоналом має сконцентрувати свої зусилля на вирішенні таких проблем: розробці стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначенні потреб у навчанні працівників у розрізі спеціальностей і професій; виборі форм і методів професійного розвитку персоналу; виборі програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансовому забезпеченні всіх видів навчання в необхідній кількості.

Варто відзначити, що цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу не завжди збігаються. Так, німецькі спеціалісти В. Бартц і Х. Шайбл вважають, що з позиції роботодавця цілями безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. З точки зору найманого працівника, – це підтримка на відповідному рівні фахової кваліфікації та надбання нових знань, умінь як у сфері діяльності, так і поза нею.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника з

конкурентоспроможними здібностями, яка охоплює професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку й адаптацію.

Професійний розвиток сприяє загальному чи інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі. Варто пам'ятати про принципову відмінність між професійним навчанням і навчанням. Професійне навчання – це безперервний процес постійного розвитку конкретних навиків і вмінь співробітників компанії, необхідних для виконання персоналом певних виробничих функцій, з урахуванням рівня кваліфікації та професійної компетентності.

Навчання ж спрямоване на розвиток загального та інтелектуального рівня фахівця. Наприклад, метою курсів професійного навчання комерційних агентів є розвиток навиків продажу певних видів товарів у конкретній зоні. Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- первинне навчання з урахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

У законі України «Про освіту» системі безперервного навчання персоналу надається велике значення. Вона дає змогу організовувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом фахівців, навчати їх протягом всього трудового життя, створювати банк даних про склад і кваліфікацію персоналу, планувати його переміщення. Варто зазначити, що професійний розвиток персоналу може забезпечуватись застосуванням різних напрямків, кожен з яких є доцільним, а саме: відвідування короткотермінових курсів; вечірнє навчання; участь у громадських

організаціях; відвідування аналогічних підприємств; читання літератури; навчання на заочних курсах; участь у семінарах, нарадах, диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професії.

Реформування системи підготовки кадрових ресурсів в Україні має спиратися на нагромаджений вітчизняний і зарубіжний досвід.

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар щодо підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості шляхом взаємодії держави та підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та створення інформаційної та правової інфраструктури.

Що ж до первинної професійної підготовки молоді, то державні органи у першу чергу стимулюють активність підприємств за допомогою прямого фінансування внутрішньофірмових систем навчання. Так, наприклад, при наймі та навчанні молоді 16–18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про чергування процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Таким чином забезпечується відповідність зайнятості тієї чи іншої особи здобутій на певний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спільної програми, яка забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутрішньофірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується у США, де кошти, що направляються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від податку (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто відповідності підготовки встановленим стандартам).

У західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств.

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Формально професійний розвиток є ширше поняття, ніж професійне навчання, але в реальному житті різниця між ними є умовною, оскільки і професійний розвиток, і професійне навчання виконують одне завдання – підготовку персоналу до виконання ним своїх обов'язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток – на майбутнє і є більш фундаментальним.

Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання працівниками своїх поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників. У першу чергу це стосується працівників, щойно прийнятих на роботу.

У сучасних організаціях професійне навчання являє собою комплексний неперервний процес, який містить кілька етапів і представлений циклічною моделлю (рис. 1.1).

Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому визначення фінансових ресурсів у бюджеті є важливим моментом управління професійним навчанням.

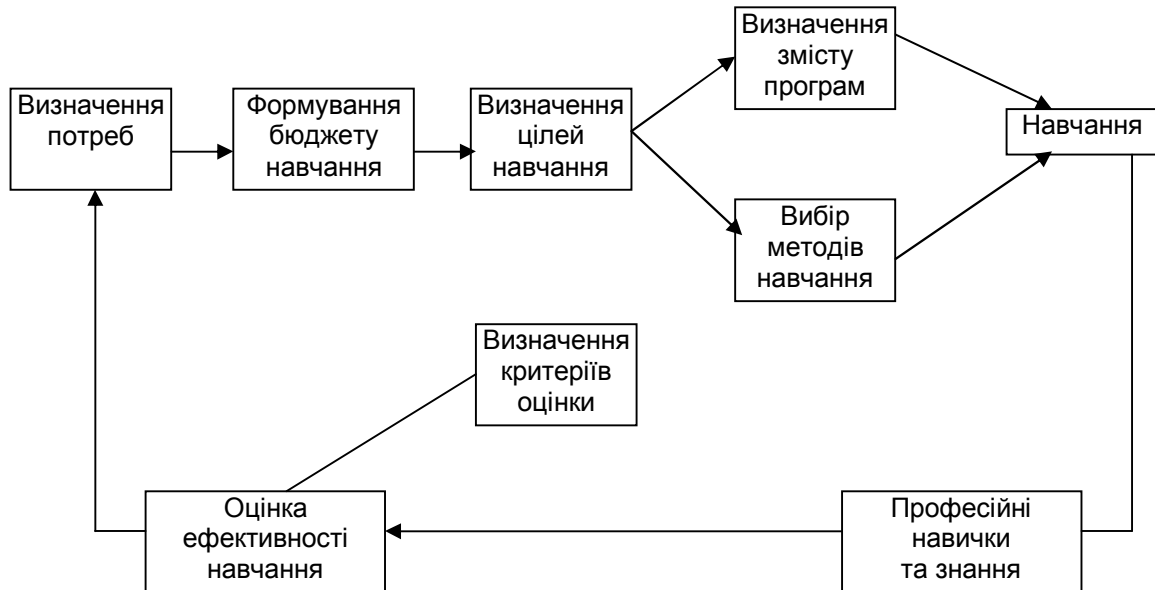


Рис. 1.1. Циклічна модель етапів навчання

Примітка. Складено автором самостійно.

Відповідно до цілей, визначаються форми навчання, які мають бути пристосовані до вимог робочого місця, враховувати особливості особистості і потреб організації. Ці вимоги зводяться до наступного.

Насамперед, мотивація, яка стимулює особу на те, що вона отримає в майбутньому в результаті навчання.

Умови навчання. Створення сприятливого для навчання клімату: добре обладнані, провітрювані приміщення, належне матеріально-технічне і методичне забезпечення.

Етапність навчання згідно основного закону дидактики: від простого до складного.

Наявність зворотного зв'язку: спочатку від викладача до слухача (під час навчання), а згодом, по завершенні навчання – навпаки.

Зміст програм навчання визначається цілями організації і створюється як для формування і закріплення професійних навичок та умінь, так і для формування певного типу мислення (економічного, екологічного і т. п.) та

поведінки. Варто пам'ятати, що прийоми і методи навчання, які використовуються в школах, коледжах, університетах, можуть бути не зовсім придатними для навчання фахівців. Навчання цієї категорії має плануватись з урахуванням актуальності матеріалу, його конкретизації і безпосереднього відношення до фаху слухачів.

Не варто використовувати абстрактні схеми, які погано сприймаються слухачами, вони мають усвідомлювати те, що вивчають; активно брати участь у навчальному процесі і застосовувати отримані знання в практичній роботі вже під час навчання. Відомо, що добрим засобом засвоєння слухачами вивченого матеріалу є його повторення, яке допомагає закріпити в пам'яті отримані знання і застосовувати їх на практиці.

Формою зворотного зв'язку є оцінка, виставлена викладачем. При цьому необхідно бути дуже тактовним: невідповідність фактичних оцінок очікуваному результату може мати демотиваційний вплив. У зворотному зв'язку слухачі цінують не загальну оцінку, а можливість виступити, озвучити пропозицію і бути почутим. Надзвичайно ефективною є неформальна атмосфера занять.

Навчання має бути поступовим і дозованим, враховувати здібності та інтереси слухачів; передбачати чіткі цілі, методи, рівень підготовленості слухачів і викладачів, можливість проведення навчання поетапно; створення сприятливих умов для неформальних і комфортних обставин.

Слухачі мають бути зацікавленими в результатах, впевненими в своїх здібностях і необхідності навчання, у створенні і підтримці здорових стосунків у колективі. Основними факторами, які мотивують працівників активно брати участь у професійному навчанні, є: бажання зберегти місце роботи чи посаду; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; бажання отримати нову посаду або підвищити посадовий рівень (майстер, старший майстер, начальник і т. п.); інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків; бажання встановити контакт з іншими слухачами.

Щодо кадрової політики підприємства з питань підготовки кадрів, то вона формується орієнтовно на сьогоднішній день (підготовка вузькоспеціалізованих працівників, які можуть виконувати одну-дві конкретні операції) і довготривалі інтереси (підготовка працівників широкого профілю на основі серйозної теоретичної підготовки). Це залежить від об'єктивних і суб'єктивних чинників, зокрема вибору стратегії розвитку підприємства і операційного поділу праці, фінансового стану підприємства та світогляду його керівництва.

Система підготовки персоналу має враховувати як інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць, економію витрат, пов'язаних з підготовкою працівників, не забуваючи, що «скупиї платить двічі» (маючи на увазі необхідність затрат на підвищення кваліфікації і перепідготовку), так і інтереси працівників – отримати повноцінну професійну підготовку.

У результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі: індивідуалізація програм навчання; застосування активних методів і скорочення термінів навчання; створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації; підготовка методичних програм; підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

- на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- і ті, що однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що

навчання організовано і проводиться спеціально для певної організації і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем охоплює всі види навчання за межами роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, зазвичай, за межами організації.

Основними формами теоретичної підготовки персоналу є:

- проведення лекційних і семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;
- перегляд спеціальних кінофільмів і телефільмів;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає:

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

Підготовка нових працівників – це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії. За існуючими нормами України, це навчання не перевищує 6 місяців. Слухачі користуються всіма правами працівників, і на них теж поширюються діючі нормативні акти.

Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова і курсова підготовка.

При індивідуальному навчанні учня прикріплюють до кваліфікованого працівника або залучають до бригади, де з ним займається бригадир. Теоретичний курс працівник вивчає самостійно, консультуючись з відповідними спеціалістами.

Групова (бригадна) форма передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації.

Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання. Теоретичне навчання як при груповій, так і при курсовій формах здійснюється в навчальних комбінатах і на спеціальних курсах. Навчання на робочому місці може здійснюватися й у формі наставництва (коучінг) – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань. Формою навчання на робочому місці є також інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткотерміновий процес, спрямований на вивчення конкретної операції, процедури, що є складовою його обов'язків.

Навчання, наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де вирішальним є досвід, практична спрямованість і зв'язок з виробничим процесом. Вони оптимальні для розвитку практичних навиків, але не розвивають абстрактного мислення.

Для підготовки працівників з багатопрофільним напрямом застосовується такий метод, як ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, у т.ч. і в інших підрозділах.

Досить ефективним є самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань. Для керівників формою навчання є стажування, яке можна проходити на робочому місці у випадку переходу на нову посаду, в аналогічних підприємствах і за кордоном. Тривалість стажування керівників встановлюється організацією, яка направляє їх на навчання, виходячи із цілей стажування, та узгодженням з навчальними закладами чи організаціями, де буде проводитись стажування, яке закінчується написанням звіту.

Перепідготовка персоналу організовується з метою освоєння нових і суміжних професій з урахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плинність.

Перепідготовка має проводитись з урахуванням професійно-кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма – це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання.

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає:

- визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
 - вибір форм перепідготовки з урахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;
 - підбір раціонального поєднання старої та нової професії.
- Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від:
- кількості вивільнених працівників та їх контингенту;
 - можливостей працевлаштування на підприємстві (створення нових робочих місць на інших ділянках виробництва);
 - частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

Узагальнено методи навчання наведено в таблиці 1.1:

Для того, щоб забезпечити перепідготовку кадрів у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін відмічених факторів, вміти їх прогнозувати, наблизити до практичного вирішення проблеми.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейс-стадіз, моделювання.

Таблиця 1.1

Методи навчання на робочому місці та поза ним

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<p>Копіювання – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.</p> <p>Наставництво – заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами.</p> <p>Інструктаж – роз’яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять у коло професійних обов’язків.</p> <p>Делегування – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.</p> <p>Метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.</p> <p>Ротація – переведення працівника на нову роботу чи посаду з метою отримання додаткової професійної кваліфікації та розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.</p> <p>Використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці.</p>	<p>Ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.</p> <p>Навчальні ситуації – реальна або уявна управлінська ситуація з питаннями для аналізу.</p> <p>Моделювання – відтворення реальних умов праці.</p> <p>Тренінг сенситивності – участь у групі з метою підвищення саморозуміння й розуміння інших, почуттєве розуміння групових процесів.</p> <p>Лекція – основна форма проведення навчальних занять, призначених для засвоєння теоретичного матеріалу; усний виклад предмета викладачем, а також публічне читання на яку-небудь тему.</p> <p>Самостійне навчання – одна з форм підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації працівника протягом його трудової діяльності в організації.</p> <p>Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) – гра розважального характеру, в якій учасники приймають певні ролі та колективно створюють історію або слідуєть уже існуючій, у вигаданих ситуаціях діючи відповідно до своїх ролей. Учасники приймають рішення, спираючись на словесний образ персонажа, а дії завершуються успіхом чи провалом за визначеною системою правил, норм та принципів. У межах правил гравці можуть вільно імпровізувати; їхній вибір у кожній ситуації формує інсценування та результат гри.</p>

Примітка. Складено на основі [45].

Ділова гра індивідуальна, близька до професійної діяльності і може бути глобальною (предмет – загальне керівництво підприємством) і локальною (вирішення окремих проблем). Вона дає змогу слухачеві виконувати декілька функцій, формувати практичні навички управління, можливість визначити, що дають ті чи інші дії.

Однією з форм ділової гри є роль, коли одному (чи кільком) з учасників виділяється певна роль в ситуації, яку він має виконувати, реагуючи на гру

іншого, а один із учасників є центральною фігурою і має діяти відповідно. В ролевій діловій грі моделюються соціальні ситуації, в яких учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем керівника та колег.

Ще однією формою ділової гри є «вправи в кошику для паперу». Суть його в тому, що слухачі знаходяться в ролі керівників гіпотетичних компаній і протягом 2–3 годин повинні розподіляти повноваження, приймати рішення, видавати усні і письмові розпорядження, спілкуватись з підлеглими, проводити наради. Для цього їм роздають певні матеріали (ділова переписка, описи) з важливими, терміновими і поточними питаннями. Вправи містять значну кількість елементів, що характерні для реальних ситуацій, вправи повинні мати практичне застосування і демонструвати рівень засвоєння матеріалу.

Кейс-стадіз – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій і домінування окремих слухачів, і вимагається високий професіоналізм керівника.

Однією із різновидностей «кейс-стадіз» є метод інцидентів, коли проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що вдосконалює практику аналізу.

Близький до цього є метод управлінських ігор, суть якого полягає в тому, що слухачі характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники її роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва тощо). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними.

Останнім часом також практикують: метод групової динаміки. Учасники (6–15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі

коментатора; метод спеціальних завдань, спрямований на вдосконалення навиків працівників на основі організації їх роботи з виконання спеціальних проектів, які контролюються менеджерами; моделювання поведінки менеджера – суть в тому, що записується або показується відео-, обговорюються ситуації і міжособисті проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта стежить за подіями і відповідно реагує на них, може пропонувати свої ситуації.

Останнім часом у навчальний процес вводяться такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень.

Розглядаючи професійний розвиток персоналу організації як об'єкт управлінського впливу, ми визначили, що таке навчання і професійний розвиток персоналу і на що вони спрямовані, деякі думки з приводу цього зарубіжних учених, джерела фінансування, а також форми і методи розвитку професійних знань. Але все це не буде повним, якщо не вивчити сутність і завдання управління професійним розвитком персоналу організації, про що мова піде в наступному підрозділі.

1.2. Сутність та завдання управління професійним розвитком персоналу організації

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Розвиток персоналу являє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як «особистість», «гармонійний розвиток особистості», «професійний розвиток особистості».

Особистість – це усталена система соціально значущих рис, що всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відношень шляхом активної предметної діяльності і спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідуумів та спрямованого виховання, опанування ними соціальних норм і функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності [13].

Гармонійний розвиток особистості – це різнобічний процес набуття та вдосконалення фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей особистості в їх розмірності, злагодженому поєднанні й органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості означає всесторонній розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здібного до результативної і продуктивної праці.

Професійний розвиток особистості – це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття більш вузьке у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, включає в себе оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.

Про важливість професійних моральних цінностей, наприклад, для фахівців з вищою освітою з медичних та військових спеціальностей свідчить наявність таких особливих кодексів професійної моралі, як клятва Гіпократата майбутніх лікарів чи військова присяга курсантів.

Більш вузьким у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості» виступає поняття «розвиток персоналу». Нетотожними між собою є також поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу». В цьому зв'язку розглянемо детальніше останнє поняття.

Н. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників [10]. В свою чергу, Р. Марра і Г. Шмидт розглядають розвиток персоналу, як навчання і підвищення його кваліфікації [11]. Хоча таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечувало думку Н. Тома.

Дещо ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема, А. Я. Кібанов. На його думку, розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері його навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточного періодичного оцінювання кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування, робота з кадровим резервом [13].

Таким чином, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Складові процесу розвитку персоналу організації зображені на рис. 1.2.

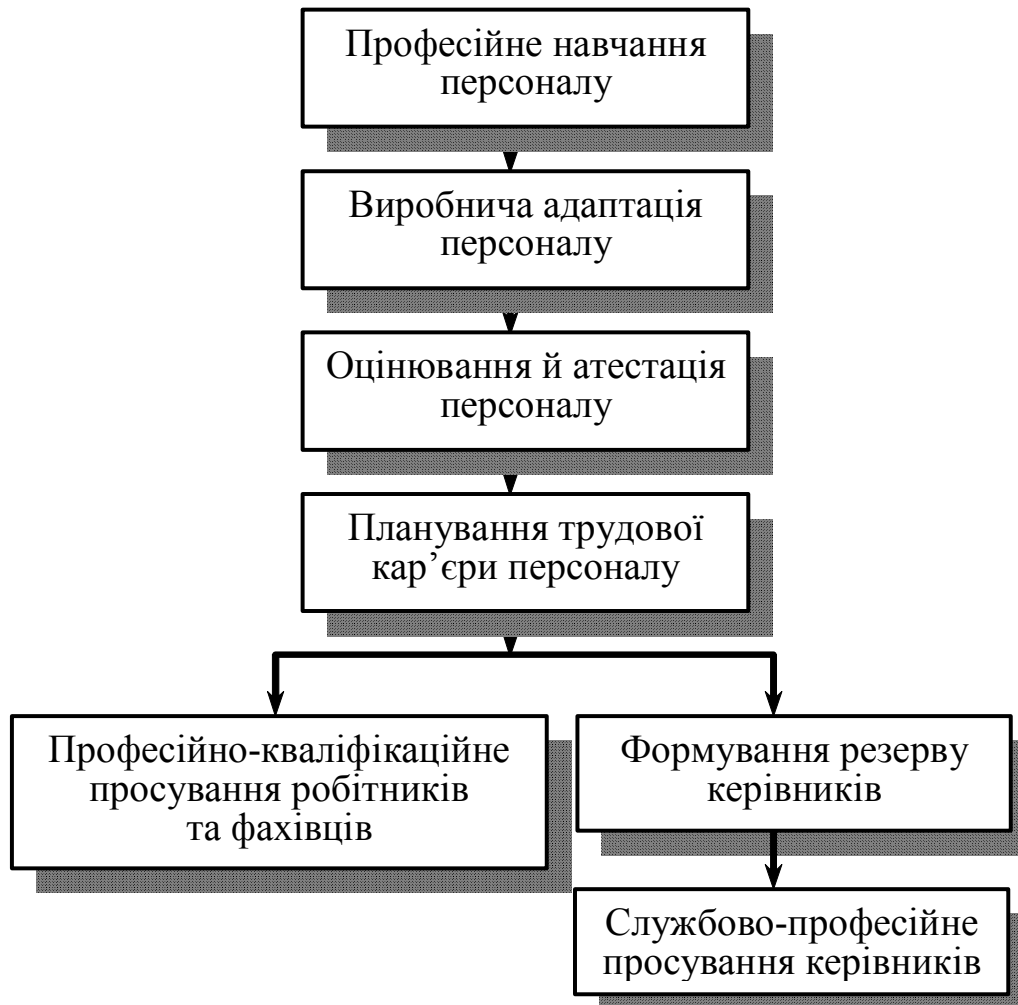


Рис. 1.2. Складові процесу розвитку персоналу організації

Примітка. Складено на основі [24].

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас здійснення розвитку персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або за її ініціативи і сприянням поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити з межі трудової діяльності в організації,

проводитися не тільки за рахунок її коштів, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.

Професійний розвиток особистості в межах організації виражається поняттям «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

Розвиток персоналу тісно взаємопов'язаний та обопільно зумовлений поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

Освіта – це процес і результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, що необхідні їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти зумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами.

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь і практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня і досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки.

В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою.

Первинна професійна підготовка робітників – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.

Перепідготовка персоналу – це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

Підвищення кваліфікації персоналу – це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу – це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу внаслідок опанування ним новими знаннями, уміннями і практичного досвіду.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності організації. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Водночас розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, отримують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації, так і за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з підприємства навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян.

Частина громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина у низці випадків відіграє вирішальну роль у прийнятті ними рішення щодо працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному випадку і суспільство загалом, позаяк зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, позаяк освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним задачам компанії, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність кадрів.

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу – це одні з основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній перебирають ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналу.

Наслідкування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання.

Наприкінці ХХ століття у теорії управління відбулась зміна загальної парадигми управління. Персонал почали розглядати як основний ресурс фірми, що визначає ефективність діяльності організації, забезпечує її конкурентоспроможність в умовах глобалізації економіки. Ці зміни посилили увагу до стратегічних питань управління розвитку персоналу на всіх рівнях управління.

Як відзначає О. Н. Громова, на зміну теорії, яка розглядала персонал у якості витрат, що необхідно скорочувати, з'явилась теорія управління людськими ресурсами, згідно з якою персонал є одним з ресурсів організації, котрими необхідно раціонально управляти, створювати сприятливі умови для його розвитку, вкладати в розвиток персоналу значні кошти [12]. Саме існування компанії на ринку, не кажучи вже про її зростання і збагачення, вирішальною мірою визначається тим, як вона реалізує власну стратегію розвитку персоналу.

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємопов'язана зі стратегіями управління персоналом і управління організації. Причому в основі перших двох стратегій лежить саме стратегія управління організації.

Під стратегічним управлінням передбачається управління, що спирається на трудовий потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення, і дозволяють добиватися конкурентних переваг [12]. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку шляхом реалізації поставлених цілей.

Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу. Почнемо з розгляду цих співвідношень зі стратегії підприємництва.

Стратегія підприємництва характерна для організацій, що розвивають нові напрямки діяльності. Такі підприємства або починають своє життя на ринку (у них багато проектів, але вони мають мало коштів на реалізацію нових напрямків діяльності), або це підприємства, які можуть собі дозволити вкладати кошти в напрямки діяльності з високою часткою фінансових ризиків.

Успішна реалізація стратегії підприємництва вимагає для організації персоналу-новаторів, які повинні мати гнучке мислення, бажання брати на себе відповідальність за прийняття управлінських ризиків, працювати понад встановлену законодавством тривалість робочого дня, вміти співробітничати у групах, постійно підвищувати рівень професійної майстерності. Зазначеному варіанту стратегії управління організації відповідає така стратегія розвитку знань, умінь та практичних навичок персоналу, що дає йому можливість освоїти нові напрями діяльності компанії. Це забезпечує гнучкість мислення і дій працівників, активну їх участь у розробці та реалізації нових проектів організації щодо виробництва товарів чи надання послуг.

Таким чином, стратегія підприємництва створює значні можливості для професійного розвитку особистості. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу заохочуються всіма наявними у підприємства засобами, оскільки сама стратегія підприємництва ґрунтується на високих індивідуальних можливостях особистості.

Стратегія динамічного росту передбачає зміну цілей і структури організації. Завдання в цьому випадку полягає у знаходженні балансу між потрібними змінами та стабільністю. В таких умовах працівники організації повинні швидко адаптуватися до змін, інтенсивно оволодівати тими знаннями, уміннями і навичками, які необхідні персоналу для вирішення задач стратегії динамічного росту.

Завданням стратегії розвитку персоналу за вказаним варіантом стратегії управління організації є забезпечення безперервного підвищення кваліфікації

працівників, здійснення їх професійної перепідготовки відповідно до змін цілей та структури підприємства. Внаслідок розширення сфер і обсягів діяльності особлива увага приділяється плануванню трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційному просуванню, формуванню резерву на нові посади керівників структурних підрозділів компанії.

Стратегія прибутку проводиться організаціями, що знаходяться на стадії зрілості та розраховують отримувати сталий прибуток за рахунок реалізації товарів чи надання послуг, які користуються стійким попитом на ринку. Основним завданням організації за такою стратегією управління є збільшення випуску продукції чи надання послуг при мінімізації витрат, а система управління складається з чітких процедур, правил, котрі спрямовані на регулярний і жорсткий контроль, максимально можливе усунення невизначеності у виробничому процесі.

Відповідно до цих умов стратегія розвитку персоналу ґрунтується на відносно сталих вимогах до рівня професійної майстерності працівників, завдання служби управління персоналом зводяться в основному до підтримки досягнутого рівня для недопущення зниження обсягів прибутків або погіршення якості товарів чи послуг шляхом здійснення безперервного підвищення кваліфікації працівників. Стабільними також залишаються обсяги первинної професійної підготовки робітників. Водночас програми з професійної перепідготовки не мають для компанії вирішального значення і тому проводяться в обмежених обсягах.

Стратегія ліквідації вибирається організацією у тому випадку, коли всі або основні напрями діяльності збиткові, товари чи послуги не користуються попитом на ринку. За таких обставин стратегія розвитку персоналу орієнтується, насамперед, на соціальний захист працівників, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Це має нейтралізувати негативний вплив очікуваних скорочень чисельності персоналу організації на розвиток трудового потенціалу суспільства. Тому заходи щодо професійної

перепідготовки та підвищення кваліфікації вивільнюваних і вивільнених працівників набувають важливого значення.

Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації зазначених категорій населення мають проводитись організаціями, службою зайнятості, навчальними закладами не тільки з рахунок коштів організацій, але й шляхом залучення коштів страхових фондів, державного і місцевих бюджетів тощо.

Стратегія зміни курсу застосовується організаціями, що зорієнтовані на швидке зростання обсягів прибутку, освоєння нових або розширення вже наявних ринків збуту своїх товарів чи послуг. Ця стратегія вимагає від фірми зміни всієї системи управління та відносин на підприємстві. За таких умов посилюється роль кожного працівника організації у пошуку нових нестандартних рішень для реалізації стратегії.

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на оволодіння працівниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають виняткове значення для реалізації стратегії зміни курсу.

Організація нових напрямів діяльності дозволяє компанії запропонувати персоналу професійно-кваліфікаційне просування, нові більш привабливі і складні за змістом праці робочі місця. Враховуючи те, що без ентузіазму, активної участі більшості працівників здійснити на практиці дану стратегію неможливо, важливе місце у стратегії розвитку персоналу займає матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку робітників, фахівців з вищою освітою й керівників.

Досвід застосування різними компаніями стратегій управління організації та стратегій розвитку персоналу показує, що вони рідко зупиняють свій вибір на якомусь одному варіанті. Частіше загальна стратегія управління є комбінацією перерахованих стратегій. Хоча їх послідовність визначається значущістю й очікуваними результатами кожної стратегії

управління організацією, в будь-якому випадку компанія має проводити активну політику щодо розвитку персоналу.

Наприклад, якщо підприємство в якості стратегії управління організацією вибере максимальне використання у виробництві високих технологій, об'єднуючи таким чином стратегію підприємництва та стратегію прибутку, то й тоді для досягнення успіху організація вимушена буде здійснювати активні заходи не тільки щодо професійної перепідготовки працівників і первинної підготовки робітників, але й підвищення кваліфікації персоналу. Не залишаться поза увагою також заходи з планування трудової кар'єри працівників, їх професійно-кваліфікаційного просування тощо.

Стратегія розвитку персоналу має забезпечити протягом 5 років підготовки працівників для виконання цілей стратегії управління організацією. Забезпечення взаємозв'язку стратегій розвитку персоналу зі стратегією управління організацією здійснюється у формі участі керівників служб управління персоналом у розробці стратегічних рішень компанії.

Існуючі форми професійного навчання персоналу організації поділяють на дві групи: навчання безпосередньо на робочому місці і навчання за межами робочого місця.

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня або слухача з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даної організації та лише для її персоналу. Навчання у межах організації може здійснюватися викладачами навчальних закладів. Навчання на робочому місці може проводитись у формі інструктажу, учнівства (копіювання), ротації, наставництва, методу ускладнених завдань, кожен з яких характеризується певними особливостями (табл. 1.2).

Використання професійного навчання на виробництві ефективно для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства. Економічно виправданим навчання на виробництві є й

тоді, коли організація має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці, кваліфікованих викладачів, майстрів чи інструкторів виробничого навчання.

Однак навчання безпосередньо на робочому місці в багатьох випадках неефективне для розвитку принципово нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та вийти за межі сталої трудової поведінки.

Таблиця 1.2

Форми навчання на робочому місці

№ п/п	Форма навчання	Зміст навчання
1	Інструктаж	роз'яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися як працівником, котрий кваліфіковано виконує дані функції, так і інструктором виробничого навчання. Для інструктажу характерний нетривалий термін навчання, він спрямований на оволодіння конкретних операцій чи прийомів, що входять до професійних обов'язків учня або слухача.
2	Учнітво (копіювання)	традиційна форма професійного навчання працівників, які, працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професію за допомогою копіювання дій. Ця форма застосовується і нині, причому не тільки для підготовки робітників, а й фахівців (лікарів, управлінців тощо).
3	Ротація	форма самостійного навчання, за якого працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду з метою оволодіння новими знаннями, уміннями та навичками, розширення кругозору. Для ротації характерний нетривалий термін навчання, вона використовується для підготовки працівників широкого профілю, які володіють кількома професіями.
4	Наставництво	заняття досвідченого працівника з молодим робітником або фахівцем у процесі щоденної роботи. Наставник допомагає своїм вихованцям оволодівати секретами професійної майстерності, передовими методами праці, залучає молодь до технічної творчості.
5	Метод ускладнених завдань	спеціальна програма робочих дій, що побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності. На завершальній стадії навчання учень чи слухач здатні вже самостійно виконувати виробниче завдання

Примітка. Складено на основі [17;20;27]

Іншою формою навчання персоналу є навчання за межами робочого місця, що може здійснюватися на навчальному методичному забезпеченні, котрого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами у формі лекцій, розгляду практичних ситуацій (кейсів), ділових ігор, моделювання, тренінгів сенситивності, рольових ігор, самостійного або відкритого навчання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Форми навчання за межами робочого місця

№ п/п	Форма навчання	Зміст навчання
1	Лекція	традиційна форма навчання, в процесі якої відбувається монолог між викладачем і аудиторією, що сприймає навчальний матеріал на слух. У сучасних умовах лекція може бути записана на відео та показана багатьом групам слухачів. Це дає змогу зменшити витрати і підвищити ефективність навчального процесу. Лекція є ефективним засобом викладання великого обсягу теоретичного навчального матеріалу за відносно короткий термін навчання. Вона дає можливість сформулювати і запропонувати протягом одного заняття декілька нових ідей, зробити акценти на актуальних проблемах
2	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)	форма навчання, у процесі якої відбувається аналіз та групове обговорення конкретних виробничих ситуацій, що можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму тощо. Під час розгляду практичних ситуацій відбувається дискусія чи групове обговорення виробничої проблеми, в якій слухачі відіграють активну роль, а викладач регулює і контролює навчальний процес. Розгляд практичних ситуацій дає можливість слухачам ознайомитися з досвідом роботи інших організацій (зміст конкретної ситуації), а також сформувати уміння та практичні навички прийняття управлінських рішень, розроблення стратегії управління тощо.
3	Ділові ігри	колективна гра з використанням комп'ютерів, що передбачає розбір навчального матеріалу. У процесі навчання учасники гри одержують ролі у діловій ситуації та розглядають наслідки прийнятих управлінських рішень. Зазначений метод навчання найбільш наближений до реальної виробничої діяльності слухачів
4	Моделювання	форма навчання, що передбачає відтворення реальних умов на робочому місці з допомогою тренажерів, макетів і т. п.
5	Тренінг сензитивності	форма навчання, що обумовлює участь слухача у групі з метою підвищення людської сприйнятливості та вдосконалення умінь взаємодії з іншими людьми. Заняття за вказаною формою навчання проводиться за участі практичного психолога, профконсультанта.
6	Рольові ігри	передбачають, що слухач ставить себе на чие-небудь місце з метою одержання практичного досвіду роботи (здебільшого у міжособистісному спілкуванні) й одержує підтвердження щодо правильності своєї поведінки (як правило, через фільми)

Продовження таблиці 1.3

7	Самостійне навчання	найбільш доступним методом навчання для персоналу організації. Для його здійснення не потрібні ні викладачі, ні навчальні приміщення, ні визначений час навчання, оскільки слухач вчиться там і тоді, коли йому зручно. Організації можуть одержати користь від самостійного навчання за умови розроблення та надання слухачам сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеокасет, підручників, навчальних посібників тощо.
8	Відкрите навчання	форма навчання, за якого слухач і викладач-консультант (тьютор) розділені у часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікативних систем. Вони надають можливість слухачеві оволодіти навчальною програмою в результаті самоосвіти, незалежно від віку, місця проживання, термінів та періоду навчання. Головними компонентами пізнавальної діяльності слухачів є їх самостійність у визначенні змісту, форм, і методів занять.

Примітка. Складено на основі [41; 52; 79]

Кожна із форм навчання має свої переваги і недоліки. Так, зокрема, лекції мають обмежені можливості внаслідок того, що слухачі на ній є пасивними учасниками навчального процесу. Лекція не передбачає активних дій з боку слухачів, їх роль обмежується головним чином сприйняттям і самостійним оволодінням навчального матеріалу. Тому лекції притаманна відсутність ефективного зворотного зв'язку між викладачем та аудиторією. Це знижує рівень засвоєності навчального матеріалу, не дає можливості лектору своєчасно вносити корективи у навчальний процес. Проведення проблемних лекцій і розгляд практичних ситуацій певною мірою дають змогу подолати слабкі сторони лекційного викладання навчального матеріалу.

Ефективне використання методу розгляду практичних ситуацій вимагає у слухачів певного рівня професіоналізму і теоретичних знань. Вони мають бути розвинуті на робочому місці або за допомогою інших методів навчання.

Перевага ділових ігор полягає в тому, що вони є моделлю реальної організації, дають змогу значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати слухачам, які кінцеві результати можуть мати їхні рішення та дії. Серед ділових ігор виділяють як глобальні (управління організацією), так і локальні (проведення ділових переговорів, підготовка

бізнес-плану). Вони ефективні з погляду формування умінь та практичних навичок (розроблення планів, організація нарад, переговорів тощо), а також при закріпленні таких поведінкових навичок, як задоволення потреб клієнтів, орієнтація на співробітництво.

Разом з тим ділові ігри менш ефективні у тих випадках, коли слухачам необхідно опанувати теоретичні знання або оволодівати новими спеціальностями. Ділові ігри вимагають витрат великих коштів на розроблення, значного обсягу навчального часу для проведення самої гри. Результативне здійснення ділової гри вимагає й наявності спеціально підготовлених для цих цілей викладачів.

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

З'ясувавши сутність і завдання управління професійним розвитком персоналу організації видається логічним вивчити досвід управління професійним розвитком персоналу організацій за рубежом, про що мова піде в наступному підрозділі.

1.3. Досвід управління професійним розвитком персоналу організацій у зарубіжних країнах

Під час розробки і подальшого вдосконалення механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників з метою посилення їх матеріальної й моральної заінтересованості в професійному навчанні, цілеспрямованому плануванні трудової кар'єри доцільно всебічно враховувати накопичений позитивний досвід у цій сфері країн з розвинутою ринковою економікою.

Узагальнення світового досвіду дає змогу виокремити п'ять основних типів угод між урядом і роботодавцями щодо фінансування професійного навчання персоналу [13]. Основні типи зазначених угод наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Основні типи угод між урядами країн світу і роботодавцями
щодо фінансування професійного навчання персоналу**

Країни світу	Типи угод
Великобританія, Канада, Нідерланди, США, Україна, Швеція	Організації не мають юридичних зобов'язань щодо підготовки персоналу та фінансування його навчання.
Німеччина, Швейцарія та Японія	Роботодавці добровільно з власної ініціативи беруть на себе зобов'язання щодо професійного навчання персоналу.
Бельгія, Данія та Нідерланди	Роботодавці й профспілки за сприяння уряду засновують фонди розвитку професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, умови витрачання коштів яких регулюються колективними договорами.
Франція, Індія, Ірландія, Республіка Корея, Пакістан, Малайзія, Нігерія, Сінгапур та багато латиноамериканських країн	Уряди на основі чинного законодавства запроваджують для підприємств обов'язкові схеми професійного навчання персоналу, що в більшості випадків ґрунтуються на податку на навчання працівників.
Великобританія, Німеччина, Республіка Корея і Чилі	Уряди стимулюють підприємства для проведення професійного навчання персоналу, головним чином надання звільнень від різних видів податків тощо.

Примітка. Складено на основі [57].

Україна належить до того типу держав, де організації практично не мають юридичних зобов'язань щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу і фінансування його професійного навчання. Через це для держави, на нашу думку, складає практичний інтерес досвід тих країн, в яких для підприємств органи законодавчої влади запроваджують обов'язкові схеми професійного навчання персоналу або надають відчутні економічні стимули роботодавцям для професійного навчання кадрів.

На сьогодні існує позитивний досвід країн, де роботодавці добровільно беруть на себе ініціативу з професійного розвитку персоналу. Це в основному стосується тих організацій, у яких значну питому вагу складає наукоємна продукція або впроваджуються високі технології. Важливим інструментом фінансування професійного навчання у промисловості в

окремих індустріальних країнах з розвинутими ринковими відносинами стали колективні угоди між роботодавцями та представниками найманих працівників (профспілками).

Ці угоди часто містять пункти, що передбачають схеми фінансування навчання промислового персоналу й мінімальні рівні асигнування ресурсів. Держава може втрутитися в забезпечення цих пунктів і співфінансувати навчання. Так, у Бельгії, Данії, Нідерландах підприємці й профспілки створюють спільні фонди для фінансування навчання працівників згідно з пунктами у колективних трудових угодах [8].

Водночас зазначений тип стимулювання розвитку персоналу, зазвичай, може результативно спрацювати за умови стабільних розвинутих ринкових відносин, високої частки наукоємної продукції в загальному обсязі виробництва промислової продукції, а також у країнах, де все більшого поширення набуває інноваційна модель розвитку економіки, інтенсивно впроваджуються у виробництво новітні досягнення науково-технічного прогресу. Поза тим для України, яка поки що характеризується недостатнім рівнем розвитку ринкових відносин, невеликою питомою вагою наукоємної продукції в загальному обсязі випуску промислової продукції, зазначений тип стимулювання розвитку персоналу організацій не буде достатньо ефективним.

До країн, які запровадили для організацій обов'язкові схеми підготовки персоналу, насамперед належать ті, де набула поширення система «податок – плюс – дотація», або повернення фірмі переplat на професійне навчання персоналу. Ефективний приклад застосування цієї системи показала Франція. Так, починаючи з 1971 року, за домовленістю між роботодавцями і профспілками підприємства з десятьма працівниками і більше на професійне навчання персоналу мають виділяти не менш ніж 1,5 % фонду оплати праці, а фірми з чисельністю персоналу близько 10 найманих працівників – 0,25 %. Водночас підприємства, що не проводять професійне навчання персоналу, мусять заплатити всю суму податку [14].

У Франції професійне навчання персоналу на виробництві має бути організовано на формальній основі, тоді як безпосередня підготовка на робочому місці не береться до уваги системою «податок–плюс–дотація». Однак заробітна плата учнів чи слухачів післядипломних навчальних закладів входить до складу витрат на професійну підготовку персоналу. Із загальної суми податку 1,5 % на професійне навчання персоналу від фонду оплати праці 0,2 % використовують на індивідуальні навчальні відпустки, 0,3 % – на навчальні схеми, що допомагають молодим людям розпочати трудову діяльність. Решта суми податку, тобто 1,0 % призначається на професійне навчання за індивідуальним планом, який погоджується з радою працівників підприємства.

Деякі країни віддають перевагу різним стимулювальним схемам з тим розрахунком, щоб сприяти організаціям у підготовці персоналу. Для цього уряди вивільняють організації від різних податків або надають їм пільгові позики чи кредити. Яскравим позитивним прикладом є досвід Чилі [13].

У Чилі запроваджено знижки підприємствам промисловості та сфери послуг, сільськогосподарським фермам на їх витрати на професійне навчання персоналу. Фірми можуть зменшити свої податки на прибуток в еквіваленті 1 % їх фонду оплати праці. Зазначений стимул спрямовано на заохочення попиту підприємств у навчанні персоналу з метою посилення його конкурентоспроможності на ринку праці та сформувати одночасно конкурентний ринок освітніх послуг. Цей механізм управляється та контролюється Національною службою підготовки і зайнятості, яка є складовою частиною Міністерства праці.

Уряд Чилі встановив верхню межу вартості навчального модуля, що відповідає вимогам роботодавців щодо звільнення від податків. У межах цих лімітів підприємства мають право наймати освітні фірми або організувати навчання самостійно. Навчальні програми повинні бути прямо пов'язані з поточними чи спорідненими роботами в межах компанії та схвалені

Національною службою підготовки та зайнятості з тим, щоб зробити правомірними податкові знижки.

Навчальні витрати включають поточні витрати коштів на навчання за контрактом, адміністративні витрати навчальних підрозділів фірм в еквіваленті 15 % поточних навчальних витрат, вартість навчальних потреб оцінюється у граничних межах 10 % вартості поточних витрат на навчання, вартість транспортних витрат і добові в розмірі 15 % поточних витрат та стипендії учнів, верхня межа яких становить 60 % мінімальної заробітної плати.

Витрати підприємства на професійне навчання персоналу, що перевищують верхню межу податкової знижки, належать до витрат фірми. Однак, якщо відраховані навчальні витрати перевищують податкові зобов'язання фірми (що спостерігається у низько прибуткових фірмах), в такому разі казначейство Чилі компенсує фірмі різницю у витратах.

Зазначений чилійський механізм чутливий до заробітної плати і рівня професійної майстерності персоналу підприємства. Оскільки компенсація витрат на професійне навчання пов'язана з фондом оплати праці, то чим більші витрати фірми на робочу силу, тим більше субсидій вона може теоретично отримати.

При відпрацюванні механізму стимулювання персоналу і роботодавців з метою посилення їх зацікавленості в безперервному вдосконаленні своїх знань, вмінь та навичок доцільно враховувати сильні і слабкі сторони французького та чилійського досвіду в цій сфері, а також позитивний досвід інших країн.

Кошти на професійне навчання персоналу, що формуються шляхом встановлення податків у вигляді відсотків на фонд оплати праці чи в розрахунку на одну робочу годину, чи у вигляді норми на зайнятого працівника, є надійним джерелом фінансування навчання кадрів у державах, що відчувають постійну нестачу коштів на освіту та професійну підготовку і де інші джерела фінансування обмежені. Застосування цієї моделі передбачає

наявність у країні достатньої кількості фірм, спроможних платити податки, кваліфікованого апарату зі збирання податків.

Проте, фінансування професійного навчання персоналу на основі встановлення відповідних податків неефективно спрацьовує в тих державах, де роботодавці негативно ставляться до збирання податків чи чинять опір щодо їх сплати. Нині Україна належить до таких держав, у ній значну роль ще відіграє тіньовий сектор економіки. Не сприятиме запровадженню механізму стимулювання професійного навчання персоналу на виробництві шляхом встановлення відповідних податків й нагальна потреба в ухваленні Податкового кодексу, в якому особливий наголос робиться саме на зниженні податкового тиску на вітчизняного товаровиробника. Ним передбачено скорочення значної кількості податків і зборів. За таких умов запровадження нового додаткового податку недоречно.

До недоліків фінансування професійного навчання персоналу за рахунок встановлення спеціальних податків варто віднести незначний вплив і контроль організацій над витрачанням коштів урядовими структурами на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. У результаті зібрані таким чином кошти можуть бути використані на навчання персоналу не за тими професіями і програмами, що потрібні роботодавцям. Головний недолік цієї системи полягає в тому, що вона не створює достатніх стимулів для організацій у реалізації ефективного навчання персоналу.

Зменшенню зацікавленості роботодавців у формуванні централізованого фонду професійного навчання персоналу за рахунок спеціальних податків сприяє й те, що організація може отримати освітніх послуг у вартісному виразі в значно меншій пропорції порівняно із заплаченим ним податком на професійне навчання працівників. Потреба в навчанні персоналу і величина витрат на їхнє професійне навчання суттєво варіюють не лише за галузями економіки, а й на підприємствах однієї й тієї ж галузі. Тому підприємства за таких умов ніколи повністю не покривають свої податкові платежі на професійне навчання персоналу.

Великі підприємства переважною більшістю отримують більше вигоди від схеми фінансування професійного навчання персоналу, побудованої на базі спеціальних податків порівняно з малими та середніми підприємствами. Крім того, як свідчить досвід латиноамериканських країн, навчальні агенції (що функціонують за рахунок зібраних спеціальних податків) відчують серйозний вплив бюрократії та часто акумулюють невикористані надлишкові кошти.

У багатьох країнах за наявності стабільної тенденції до нарощування роботодавцями обсягів професійного навчання персоналу та посилення конкурентоспроможності ринку освітніх послуг, зазвичай, реалізують заходи щодо перегляду податкової системи в бік її лібералізації, йдуть шляхом звільнення організацій від різних податків або надають їм різні пільгові позики чи кредити.

Виходячи з цього, в Україні в основу механізму стимулювання персоналу і роботодавців з метою посилення їх зацікавленості в безперервному професійному навчанні варто покласти досвід Чилі. Водночас, запровадження в організаціях дієвої системи професійного навчання персоналу зумовить активізацію роботи служби управління персоналу з виробничої адаптації працівників, планування їх трудової кар'єри та інших напрямів розвитку персоналу.

Висновки до розділу 1

Розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямків діяльності з управління персоналом і чинників успішної діяльності виробництва. При цьому інвестування в розвиток кадрів відіграє велику роль у розвитку та покращення виробничих потужностей. Під розвитком персоналу маємо на увазі сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації і вдосконалення психологічних характеристик працівників. Це охоплює насамперед: навчання, що у формі загальної і фахової освіти дає необхідні

знання, навички і досвід; підвищення кваліфікації, завдання якого – поліпшення фахових знань, умінь і навичок; перекваліфікацію, яка, по суті, дає другу освіту – професійну переорієнтацію, мета якої полягає в тому, щоб дати можливість працівникам опанувати нову для них спеціальність.

Для ефективного вирішення завдань організації необхідні придатні для цього кадри, які мають постійно зростати професійно і розвиватися як особистості.

Розвиток кадрів має стояти на першому плані, для чого необхідні: підтримка здібних до навчання працівників; поширення знань і передового досвіду; навчання молодих кваліфікованих співробітників; усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників; зниження плинності кадрів.

Крім внутрішньовиробничого значення, для професійного розвитку кадрів важливим є: здійснення професійного навчання; зняття тягаря з інших освітніх установ; активізація потенційних можливостей працівника; підвищення загальноосвітнього рівня; вплив на соціальні структури; зміцнення духу творчості і змагальності у колективі.

Організації створюють спеціальні методи і системи управління професійним розвитком, підготовкою резерву керівників, розвитком кар'єри. У великих корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані фахівцями в цій галузі, мають великий досвід розвитку людських ресурсів. Про важливість цього процесу свідчить і те, що цілі у сфері професійного розвитку передбачені особистими планами (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників, віце-президентів, керівників національних компаній.

Провідні організації витрачають на професійний розвиток своїх співробітників значні кошти – від 2 % до 10 % фонду заробітної плати. Ці витрати є капіталовкладеннями організації в розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачі у вигляді підвищення продуктивності праці.

Крім безпосереднього впливу на фінансові результати компанії, капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію співробітників та їх відданість організації, забезпечують наступність в управлінні. Професійний розвиток позитивно впливає і на самих співробітників, підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички і знання, вони стають конкурентоспроможними на ринку праці й отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині своєї організації, так і за її межами. Це особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Склад персоналу та діагностика його професійного рівня в досліджуваній організації

Прогнозування професійної і кваліфікаційної структури робітників в організації ґрунтується на даних прогнозів загальної чисельності персоналу, фінансових можливостей, щодо забезпечення подальшого розвитку персоналу, конкурентоспроможності організації, обсягів інвестування заходів НТП, реконструкції, впровадження нової техніки і технології.

Для визначення чисельності персоналу в організаціях часто використовують методологію планування «від досягнутого рівня». У відповідності з цим підходом, чисельність робітників у плановому періоді розраховується з врахуванням індексу росту обсягів виробництва та індексу росту продуктивності праці.

Однак в даному випадку є небезпека автоматичного перенесення недоліків у використанні робітників в звітному періоді на плановий період. Тому розрахунки слід доповнювати аналізом використання фонду робочого часу робітників. На основі аналізу розробляється комплекс заходів, направлених на більш ефективне використання персоналу. Це повинно знайти своє відображення в індексі росту продуктивності праці. Зазначений аналіз особливо необхідний у тих випадках, коли стратегія управління персоналу підприємства зорієнтована на економію витрат та інтенсивний шлях розвитку виробництва.

Наступним методом визначення чисельності робітників на підприємстві є метод, що побудований на основі використання даних про час трудового процесу. Він дозволяє розрахувати чисельність робітників на

основі даних про час, необхідний для виконання виробничої програми, корисний фонд часу 1 робітника, коефіцієнту перерахунку явочної чисельності в спискову.

Для розрахунку чисельності робітників на підприємств і використовують також метод розрахунку по нормам обслуговування. Цей метод дозволяє розрахувати чисельність працівників у залежності від кількості машин, агрегатів та інших об'єктів, що обслуговуються персоналом. Його застосування передбачає врахування коефіцієнту завантаження обладнання і коефіцієнту перерахунку явочної чисельності робітників у спискову.

Визначення чисельності робітників в організації у ряді випадків може здійснюватися шляхом застосування методу розрахунку по робочим місцям та нормативам чисельності працівників. Вказаний метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування. Це обумовлено тим, що необхідна чисельність робітників в залежності від кількості робочих місць і нормативи чисельності персоналу встановлюють, виходячи з норм обслуговування.

Чисельність робітників по робочим місцям розраховується з врахуванням завантаженості робочих місць та коефіцієнту перерахунку явочної чисельності працівників у спискову. Водночас нормативи чисельності робітників визначаються шляхом ділення загального обсягу роботи на норму обслуговування.

Для розрахунку чисельності персоналу використовують й деякі статистичні методи. Їх умовно ділять на дві основні групи: стохастичні методи і методи експертних оцінок. Найбільш часто застосовуються такі стохастичні методи: розрахунок числових характеристик, регресійний аналіз та кореляційний аналіз .

Застосування методів експертних оцінок здійснюється на основі використання досвіду фахівців і керівників. Ці методи підрозділяються на просту оцінку; розширену оцінку, що включає одноразову та багаторазову

експертну оцінку. При простій оцінці потреба у робітниках оцінюється керівником структурного підрозділу. Розширена експертна оцінка проводиться групою компетентних працівників (експертів). Для забезпечення об'єктивності групової оцінки здійснюється багаторазова експертна оцінка, відома на практиці як метод Дельфі.

Після визначення загальної чисельності робітників приступають до визначення професійного і кваліфікаційного складу працівників. Технологія планування професійно-кваліфікаційної структури робітників передбачає: організаційно-методичне забезпечення планування професійно-кваліфікаційної структури робітників; створення належної інформаційної бази; аналіз фактичної професійно-кваліфікаційної структури робітників; планування чисельності робітників за професіями та рівнями кваліфікації.

Прогнозування змін в професійно-кваліфікаційній структурі робітників на підприємстві проводиться починаючи з рівня цеху (самостійної дільниці), функціональних підрозділів, тому що їх керівники і фахівці мають більшу інформованість та компетентність у визначенні потрібної професійно-кваліфікаційної структури персоналу. До цієї роботи доцільно залучати експертів чи працівників служби управління персоналом.

В організації для планування професійно-кваліфікаційної структури робітників використовують два підходи. Перший підхід передбачає визначення загальної чисельності робітників цеху, а потім вона розподіляється у відповідності з існуючою чи прогнозованою структурою по професіям і рівням кваліфікації. Шляхом сумування чисельності робітників по професіям та рівням кваліфікації по всіх цехах розраховується чисельність працівників за професіями і рівнями кваліфікації й відповідна їм професійно-кваліфікаційна структура робітників підприємства.

За цим підходом точність розрахунку залежить від правильності визначення професійно-кваліфікаційної структури в плановому періоді.

Другий підхід передбачає розрахунок чисельності робітників з кожної професії та рівня кваліфікації, а потім шляхом сумування визначається

чисельність робітників цеху, загальна чисельність і професійно-кваліфікаційна структура працівників підприємства. Однак у цьому випадку є небезпека того, що сумарна чисельність робітників по професіям та рівням кваліфікації (розрахована по кожній з них на основі своєї методики), не буде відповідати загальній чисельності робітників цеху, підприємства, котрі розраховуються укрупненим способом, причому розбіжності можуть бути досить значними.

Виділяють три методи розрахунку професійного складу робітників [6]. Перший з них побудований на використанні методу екстраполяції: порівняння професійно-кваліфікаційної структури робітників організації за тривалий час (ряд років), встановлення тенденцій зміни зазначеної структури і поширення цих тенденцій на плановий період.

Як свідчить практика, професійно-кваліфікаційна структура робітників на організації досить стабільна, помітні зміни проявляються лише за тривалий період (3—5 років). Разом з тим, метод екстраполяції професійно-кваліфікаційної структури робітників в «чистому» вигляді не виправданий на рівні підприємства, що працює у ринкових умовах. Розраховану за використанням цього методу професійно-кваліфікаційну структуру робітників слід скоригувати з врахуванням впровадження нової техніки, очікуваної перебудови виробництва, зміни у випуску продукції чи наданні послуг під впливом кон'юнктури ринку.

Другий метод розрахунку планової структури робітників по професіям і рівням кваліфікації побудований на аналізі змін рівнів продуктивності праці по професійно-кваліфікаційним групам. Передумовою застосування зазначеного методу розрахунку планової професійно-кваліфікаційної структури робітників є проведення обліку зміни рівня продуктивності праці не в цілому по всім робочим цеху та підприємства, а по робочим в розрізі професій. Ріст продуктивності праці супроводжується вивільненням надлишкової чисельності персоналу, а звідси і зміною питомої ваги

робітників даної професії у загальній чисельності працівників цеху, підприємства.

Велике значення має аналіз ефективності використання персоналу, оскільки збільшення потреби в нових робочих часто може бути компенсовано більш раціональним використанням наявного фонду робочого часу, стану використання робітників по рівню кваліфікації. З цією метою застосовуються також дані фотографії робочого часу робітників або самофотографії.

При прогнозуванні професійної структури робітників в організації можна використати апарат марківських процесів . В основі цього методу лежить оцінка ймовірності міжпрофесійних переходів з причин плинності кадрів (включаючи повернення у колишню групу після звільнення) та екстраполяція тенденцій, що склалися, на прогнозований період. Найбільш просто оцінки ймовірності переходів в марківській моделі можна одержати як частність відповідних переходів. Між тим для цього необхідно мати репрезентативну інформацію про зміни професії робітниками або повернення їх у колишню групу з вказівкою адреси «вибуття» і адреси «прибуття» по кожному випадку. Одержання такого роду інформації є досить трудомістким завданням [6].

Подолати вказані труднощі вдається, якщо розрахунок марківської матриці переходів здійснювати на основі даних про зміни питомих ваг професійних груп з причин зовнішньої та внутрішньої заводської плинності робітників. Щоб одержати такі дані, потрібно порівняти професійну структуру робітників колишніх і нових для них робочих місць. При використанні даного методу доцільно дотримуватись такої вимоги: виявлені тенденції направленості та інтенсивності професійного руху робітників в організації повинні бути у певній мірі стабільними та інерційними, що встановлюється відповідним попереднім аналізом.

Станом на 31 жовтня 2016 р. у Державній пожежно-рятувальній частині №3 Управління державної служби України з надзвичайних ситуацій

у Тернопільській області працює 33 особи особового складу, з них 15 мають повну вищу освіту за ступенями «Спеціаліст» і «Магістр». У 5 осіб базова вища освіта за ступенем «Бакалавр». 1 людина має завершену професійно-технічну освіту за освітнім рівнем «Молодший спеціаліст». У 12-ти осіб – повна загальна середня освіта за рівнем «Кваліфікований робітник». Варто зазначити, що керівні посади займають люди, освітній рівень яких – повна та базова вища освіта та які закінчили спеціалізовані вищі навчальні заклади за спеціальністю «Пожежна безпека». Детальніше діагностику професійного рівня ДПРЧ-3 представлено рисунком 2.1.

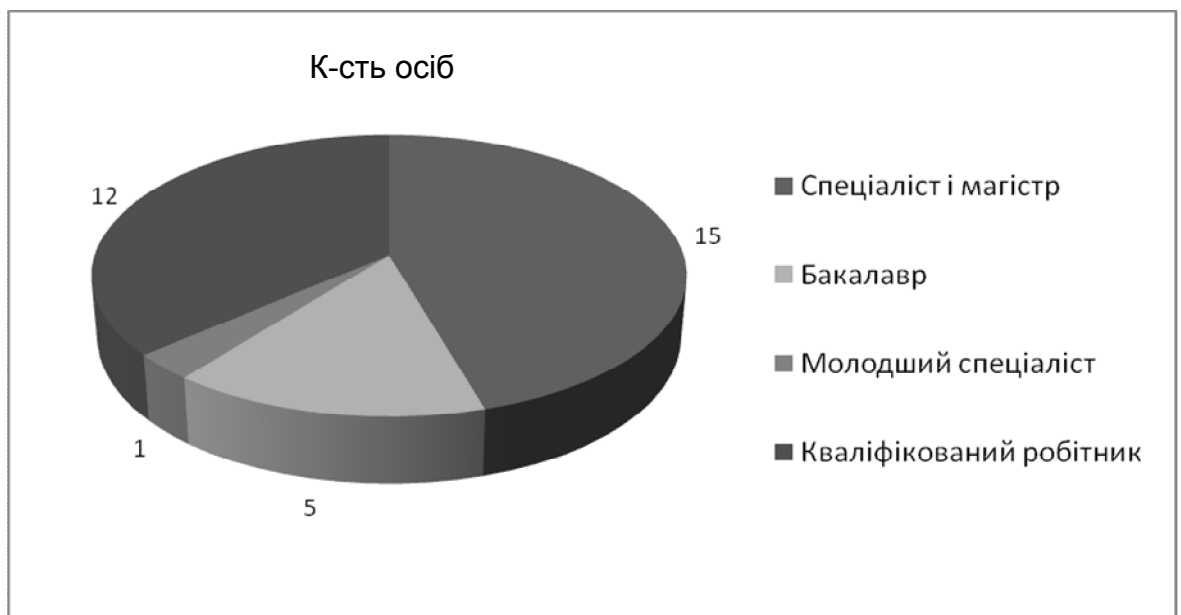


Рис. 2.1. Діагностика професійного рівня ДПРЧ-3

Примітка. Складено автором на основі матеріалів досліджуваної організації.

Аналіз освітнього рівня особового складу Державної пожежно-рятувальної частини №3 Управління державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області свідчить, що повну вищу освіту за ступенем «Магістр» серед керівного складу мають дві особи – начальник частини і фахівець з персоналу, заступник начальника має повну вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем (ОКР) «Спеціаліст» і

фахівець з організації заходів цивільного захисту має базову вищу освіту за ОКР «Бакалавр».

Дві особи зі складу начальників караулу мають повну вищу освіту за ступенем «Магістр» і освітньо-кваліфікаційним рівнем «Спеціаліст», ще дві особи – базову вищу освіту за ОКР «Бакалавр». З чотирьох командирів відділення дві особи мають базову вищу освіту за ОКР «Бакалавр» і ще дві – ОКР «Кваліфікований робітник».

Серед старших пожежників, пожежників, диспетчерів повну вищу освіту на ступенем «Магістр» має одна особа, на ОКР «Спеціаліст» – 7 осіб, за ОКР «Бакалавр» – одна особа, за ОКР «Молодший спеціаліст» – одна особа, за ОКР «Кваліфікований робітник» – 3 особи і повну загальну середню освіту мають 4 особи, а також 4 водії, один з яких має ступінь «Магістр» зовнішньоекономічної діяльності і двоє повну загальну середню освіту (одна посада подія вакантна).

Отже, організацію та ефективне функціонування Державної пожежно-рятувальної частини №3 Управління державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області загалом забезпечують фахівці з пожежної безпеки випускники Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. В наступному параграфі проаналізуємо систему планування та організацію управління професійним розвитком персоналу Державної пожежно-рятувальної частини Управління державної служби України з надзвичайних ситуацій.

2.2. Оцінка системи планування та організації управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній установі

Метою даного підрозділу роботи є аналіз контролю за станом професійного розвитку персоналу в Державної пожежно-рятувальної частини Управління державної служби України з надзвичайних ситуацій, який здійснює сектор професійної підготовки центру забезпечення діяльності

Управлінні ДСНС України у Тернопільській області (скорочена назва Сектор ПП ЦЗД, далі – Сектор) і підпорядковується безпосередньо начальнику Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області (далі – Управління), а в межах його доручень – начальнику відділу реагування на надзвичайні ситуації Управління.

Завдання Сектору ПП ЦЗД наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні та додаткові завдання Сектору ПП ЦЗД

№п/п	Основні завдання Сектору ПП ЦЗД
1.	Організація та участь у проведенні контрольних, підсумкових і цільових перевірок стану професійної підготовки фахівців в органі Управління та підрозділах області.
2.	Надання керівництву пропозицій щодо укладання договорів з навчальними закладами інших центральних органів виконавчої влади і з приватними особами на проведення навчання окремих категорій фахівців та організації змагань
3.	Підготовка та винесення на обговорення атестаційних комісій, оперативних нарад, засідань питань щодо поліпшення стану професійної підготовки особового складу області
4.	Здійснення контролю за веденням професійної підготовки в Управлінні та структурних підрозділах області
5.	Підтримання на належному рівні дисципліни і дотримання законності у службовій діяльності
6.	Прогнозування обсягів первинної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів, на основі аналізу стану укомплектованості підрозділів, підготовка пропозицій для формування замовлення на підготовку особового складу
7.	Організація роботи комісій щодо питань присвоєння, підтвердження, зниження класної кваліфікації рядовому та начальницькому складу служби цивільного захисту області
8.	Забезпечення організаційно-методичного керівництва службовою підготовкою особового складу, а також здійснення контролю за станом організації цієї роботи в органах і підрозділах Управління
9.	Здійснення в межах компетенції цільових перевірок; участь в оперативних і комплексних перевірках стану організації професійної підготовки в підрозділах з надання їм практичної допомоги, здійснення контролю за усуненням виявлених недоліків
10.	Забезпечення належної організації та проведення виробничої практики слухачами територіального навчально-методичного центру цивільного захисту та безпеки життєдіяльності, які проводяться на базі підрозділів Управління
11.	Прийняття заліків із загальної фізичної підготовки в осіб, які направляються на засідання атестаційної комісії з питань призначення на посади, присвоєння спеціальних звань та реалізацію прийнятих рішень атестаційною комісією відповідно до компетенції

Продовження табл. 2.1

12.	Вивчення стану професійної підготовки спеціалістів рятувальних професій, облік обсягів навчання та підготовка пропозицій щодо вдосконалення напрямку діяльності
№п/п	Додаткові завдання Сектору ІІІ ЦЗД
1.	Організаційно-методичну функцію і контроль за станом професійної підготовки працівників
2.	Аналіз стану і розробки заходів щодо вдосконалення професійної підготовки працівників
3.	Планування й організацію первинної підготовки, підвищення кваліфікації, спеціалізації, перепідготовки працівників та контроль за виконанням планів фахівців
4.	Розробку тематичних планів зі службової підготовки фахівців, організацію та участь у проведенні занять
5.	Контроль і надання організаційно-методичної допомоги підпорядкованим підрозділам в організації професійної підготовки фахівців
6.	Участь в інспектуванні підпорядкованих підрозділів у питаннях організації і проведення службової підготовки
7.	Підготовку пропозицій щодо створення і вдосконалення навчально-матеріальної бази, проектів наказів і вказівок за підсумками інспектування (перевірок) для доповіді старшим начальникам (керівникам) і розгляду на оперативних нарадах, засіданнях, атестаційних комісіях
8.	Комплектування, підготовку та участь спортивних команд із професійно-прикладних та не олімпійських видів спорту у змаганнях різних рівнів
9.	Ведення обліку і звітності з питань професійної підготовки
10.	Організацію роботи комісії щодо питань присвоєння, підтвердження, зниження класної кваліфікації рядовому та начальницькому складу служби цивільного захисту області
11.	Ведення обліку присвоєння класної кваліфікації в Управлінні та підпорядкованих йому підрозділах
12.	Вивчення, узагальнення і розповсюдження позитивного досвіду організації професійної підготовки в підпорядкованих підрозділах

Примітка. Складено автором на основі матеріалів досліджуваної організації.

Важливою складовою системи планування та організації управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації є професійна підготовка та післядипломна освіта – організований та цілеспрямований процес оволодіння особами рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту знаннями, уміннями та навичками, що необхідні для виконання професійно-службових завдань (структуру професійної підготовки та післядипломної освіти осіб рядового і начальницького складу наведено у додатку 1).

Одним із провідних принципів професійної підготовки та післядипломної освіти на сучасному етапі є принцип неперервності, суть якого полягає у створенні на державному рівні єдиної системи неперервної професійної освіти, яка б сприяла задоволенню потреб особистості та суспільства. Неперервна професійна освіта – це систематична, цілеспрямована діяльність з набуття й удосконалення знань, умінь та навичок як у будь-яких видах загальних і спеціальних навчальних закладах, так і шляхом самоосвіти.

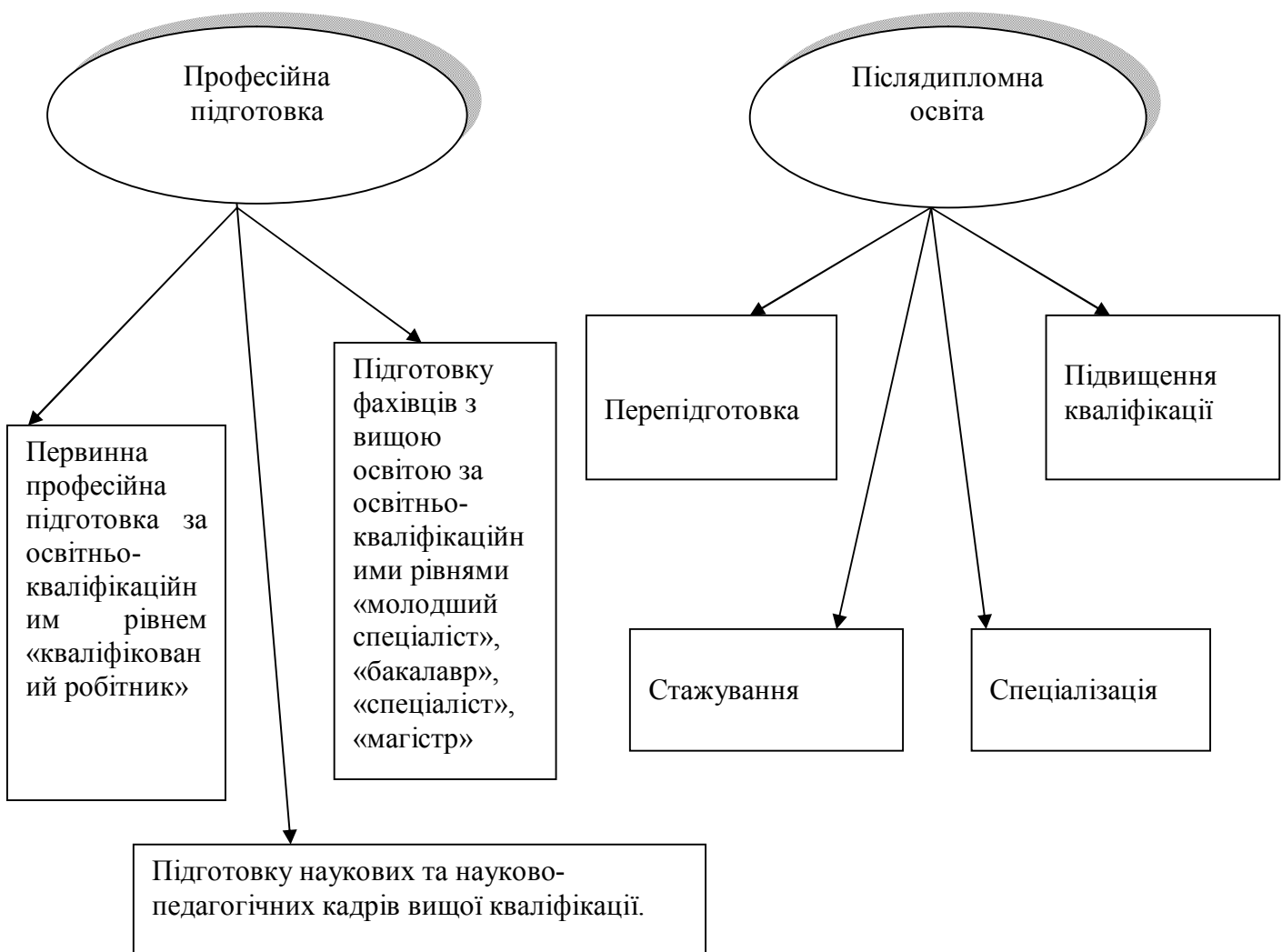


Рис. 2.2. Структурна схема професійної підготовки та післядипломної освіти досліджуваної організації

Примітка. Складено автором на основі матеріалів досліджуваної організації.

Зазначені вище види неперервного навчання професійна підготовка та післядипломна освіта здійснюються за напрямами, спеціальностями (спеціалізаціями) професійного спрямування всіх освітньо-кваліфікаційних рівнів у системі відомчої освіти, до якої входять:

- вищі навчальні заклади;
- професійно-технічні навчальні заклади;
- навчальні та навчально-методичні центри;
- орган управління освітою у складі центрального апарату МНС.

Щодо первинної професійної підготовки осіб рядового та молодшого начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту за освітньо-кваліфікаційним рівнем «кваліфікований робітник», то вона здійснюється професійно-технічними навчальними закладами, навчальними і навчально-методичними центрами, структурними підрозділами вищих навчальних закладів МНС.

Підготовка ж фахівців з вищою освітою за освітньо-кваліфікаційними рівнями «молодший спеціаліст», «бакалавр», «спеціаліст», «магістр» для заміщення посад начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту, наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації здійснюється у вищих навчальних закладах МНС України, а також у навчальних закладах інших центральних органів виконавчої влади, які готують фахівців з вищою освітою за відповідними напрямами, спеціальностями (спеціалізаціями) непрофільного для МНС України спрямування (через систему державного замовлення).

У сучасних умовах надзвичайно велике значення має післядипломна освіта, яка здійснюється: професійно-технічними навчальними закладами, навчальними та навчально-методичними центрами МНС України для осіб рядового та молодшого начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту за освітньо-кваліфікаційним рівнем «кваліфікований робітник»; вищими навчальними закладами МНС України та вищими навчальними закладами інших центральних органів виконавчої влади (для

окремих категорій осіб) для осіб середнього та старшого начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту за освітньо-кваліфікаційними рівнями «молодший спеціаліст», «бакалавр», «спеціаліст» та «магістр».

Звітність щодо здійснення освітньої діяльності навчальні заклади, навчальні та навчально-методичні центри МНС України подають у порядку і в терміни, встановлені МНС України.

У процесі дослідження нами встановлено, що на керівників органів і підрозділів цивільного захисту покладено персональну відповідальність за якісний відбір кандидатів на службу, своєчасне направлення їх для проходження первинної професійної підготовки з робітничих професій, підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації у навчальних закладах, навчальних та навчально-методичних центрах МНС України.

Також керівники органів і підрозділів цивільного захисту заздалегідь планують і забезпечують осіб, які направляються на навчання, грошовим та речовим постачанням за місцем проходження служби у встановленому порядку, перевіряють готовність осіб до навчання (рівень готовності, психологічний стан, зовнішній вигляд, екіпірування за сезоном тощо) та проводять інструктаж щодо дотримання правил поведінки і безпеки під час переїзду до навчального закладу і під час навчання.

Зі свого боку, всі особи рядового і начальницького складу, які направляються на навчання, повинні прийти до навчального закладу напередодні дня початку занять у встановленій формі одягу та мати при собі: – припис про направлення на навчання (додаток 2); службове посвідчення встановленого зразка; паспорт; посвідчення про відрядження; медичну довідку про стан здоров'я (форма 086-о); спортивну форму одягу; речі особистої гігієни; необхідне письмове приладдя; реферат за завданням (у разі підвищення кваліфікації та спеціалізації).

Зазначимо, що на осіб, відрахованих за фактом грубого порушення службової дисципліни, що не містить ознак злочину, керівником

відповідного органу управління (підрозділу) за місцем служби накладається дисциплінарне стягнення відповідно до Дисциплінарного статуту служби цивільного захисту.

Варто відзначити, що навчання осіб начальницького складу у навчальних закладах інших центральних органів виконавчої влади здійснюється згідно з чинним законодавством, за кордоном – на підставі угод, договорів або окремих запрошень.

Професійна підготовка та післядипломна освіта осіб начальницького складу, які належать до категорій педагогічного, науково-педагогічного та наукового складу навчальних та наукових закладів, підрозділів та установ МНС України, здійснюється згідно з чинним законодавством та відповідними нормативно-правовими актами Міністерства освіти і науки України та Міністерства надзвичайних ситуацій України.

Матеріальні витрати на професійну підготовку та післядипломну освіту осіб рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту здійснюються за рахунок видатків державного бюджету, передбачених МНС України, та коштів з інших додаткових джерел, не заборонених законодавством.

Для визначення потреби персоналу досліджуваної організації у підвищенні кваліфікації необхідно проаналізувати вплив факторів, що на неї впливають. До таких факторів належать внутрішньо організаційні та зовнішні фактори. До внутрішньоорганізаційних факторів відносять цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал. При цьому, у випадку якщо в організації чітко визначені цілі, то значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей - перехід на випуск нової продукції, на нові технології - потреба в кількісному й якісному персоналі змінюється. Зовнішніми факторами є джерела робочої сили для більшості підприємств, темпи зростання і рівень інфляції та безробіття, структурні зміни (розвиток

одного сектора економіки за рахунок іншого), розвиток техніки і технологій, політичні зміни.

Інструментом планування є план, тобто офіційний документ, в якому сконцентрована система взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення поставленої мети.

Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють три види планування:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне(оперативне).

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 10-15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. Встановлюються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей організації. Обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів [107].

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на коротший період — 2-5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строк у 2-5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування й освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, розв'язку масштабних задач по соціальному розвитку підприємства.

На оперативному рівні розв'язуються поточні завдання, які висуваються кон'юктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються в межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у кварталному розрізі [41].

Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть нагальних завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям функціонування організації.

В рамках термінових планів з персоналу виділяють такі їх види:

1. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, в межах якого вирішуються практичні завдання, пов'язані із орієнтацією залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць; оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності; укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки; створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості [16].

Планування роботи з персоналом, який звільняється, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію. Відношення організації до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

2. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи, як: визначення кількості звільнених і рівень їх кваліфікації; встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення; виявлення кандидатур на переміщення в рамках структурних елементів організації; регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення; визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

3. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення – це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий період і на

перспективу, але і яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.

4. Планування продуктивності та заробітної плати.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати охоплювати завдання щодо: впровадження сучасних принципів і методів організації та управління; зміни організаційної структури; освоєння нових технологій.

6. Планування витрат на персонал, що охоплює: основну та додаткову заробітну плату; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження та службові роз'їзди; витрати на професійний розвиток тощо [16, с.69].

Планування професійного розвитку персоналу Управління ДСНС України в Тернопільській області здійснюється відповідно до Типового штату. Планування професійного розвитку персоналу є важливим етапом формування стратегії розвитку персоналу досліджуваної організації (рис. 2.3).

Враховуючи те, що у досліджуваній організації управління професійною кар'єрою не набуло широкого застосування, плани управління професійною кар'єрою не формуються, а планування управління професійною кар'єрою як самостійний складовий елемент не використовується, а здійснюється в рамках кадрового планування. Кадрове планування реалізується шляхом здійснення цілого комплексу взаємопов'язаних заходів, що об'єднуються в оперативному плані роботи з персоналом. Оперативний план роботи з персоналом, що є комплексом взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника зокрема, охоплює планування всіх видів робіт з персоналом складається, як правило, на рік.

Для розробки оперативного плану роботи розвитку персоналу у Володимир-Волинській міській раді за допомогою спеціально розроблених анкет проводиться збір інформації, а саме: відомості про постійний склад

персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо); дані про структуру персоналу (кваліфікація, статево-вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага робітників, службовців, управлінців); плинність кадрів; заробітна плата робітників і службовців (її структура, додаткова за робітну плату, надбавки, оплата за тарифами і вище тарифів).

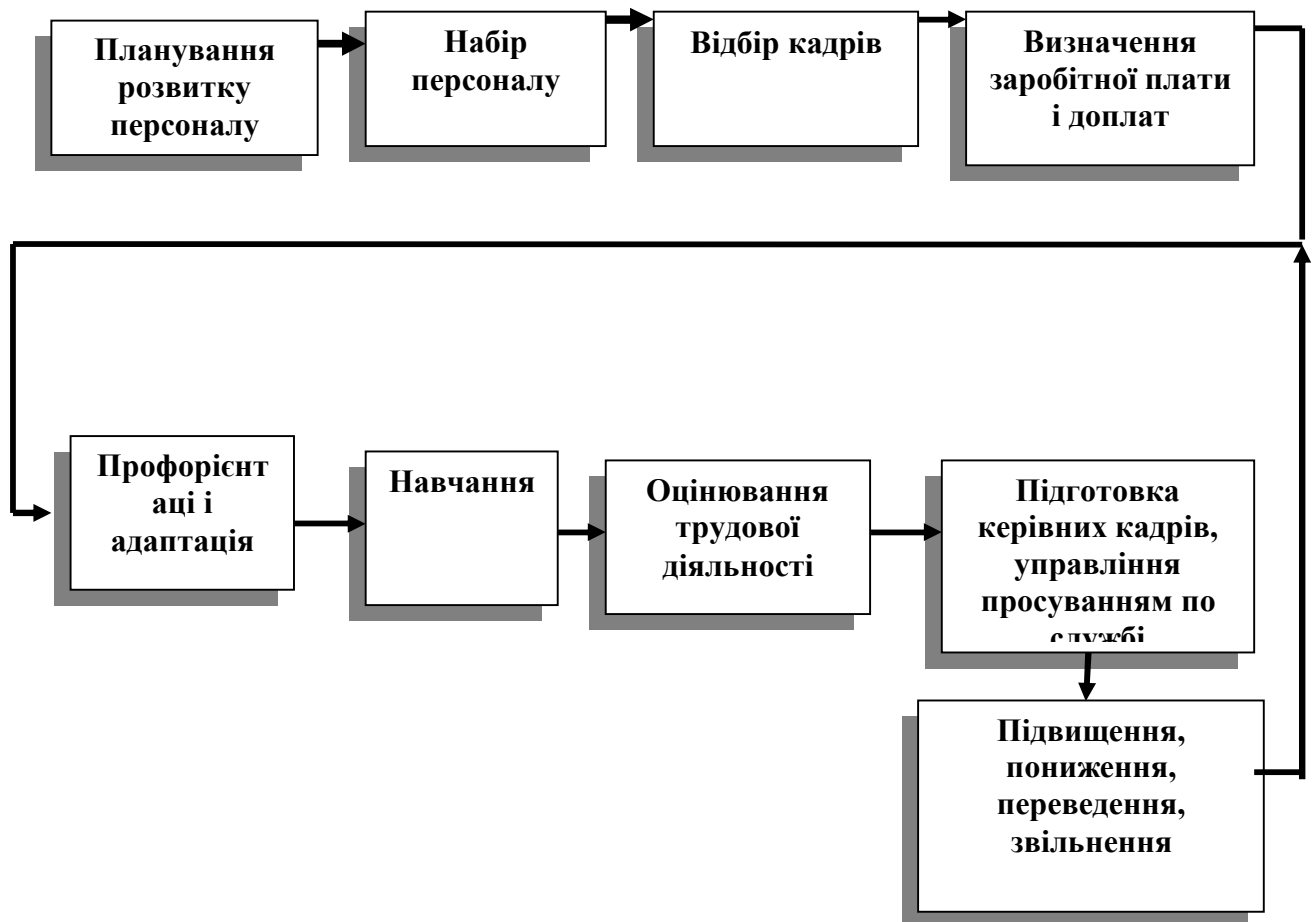


Рис. 2.3. Структура стратегії управління професійним розвитком працівників в Управлінні ДСНС України в Тернопільській області

Примітка. Побудовано автором за матеріалами діяльності досліджуваної організації

Процес планування професійного розвитку персоналу у досліджуваній організації має відбуватись за наступним алгоритмом (рис. 2.4).

Організація управління професійною кар'єрою в Управлінні ДСНС України в Тернопільській області є складовою системи управління

професійною кар'єрою, яка охоплює комплекс заходів щодо формування управлінської «команди», яка працюватиме над створенням нових напрямків розвитку персоналу та організації в цілому; добору контингенту, формування робочих груп; створення матеріально-технічної бази для успішного функціонування професійного розвитку; науково-методичного забезпечення процесу професійного розвитку персоналу.

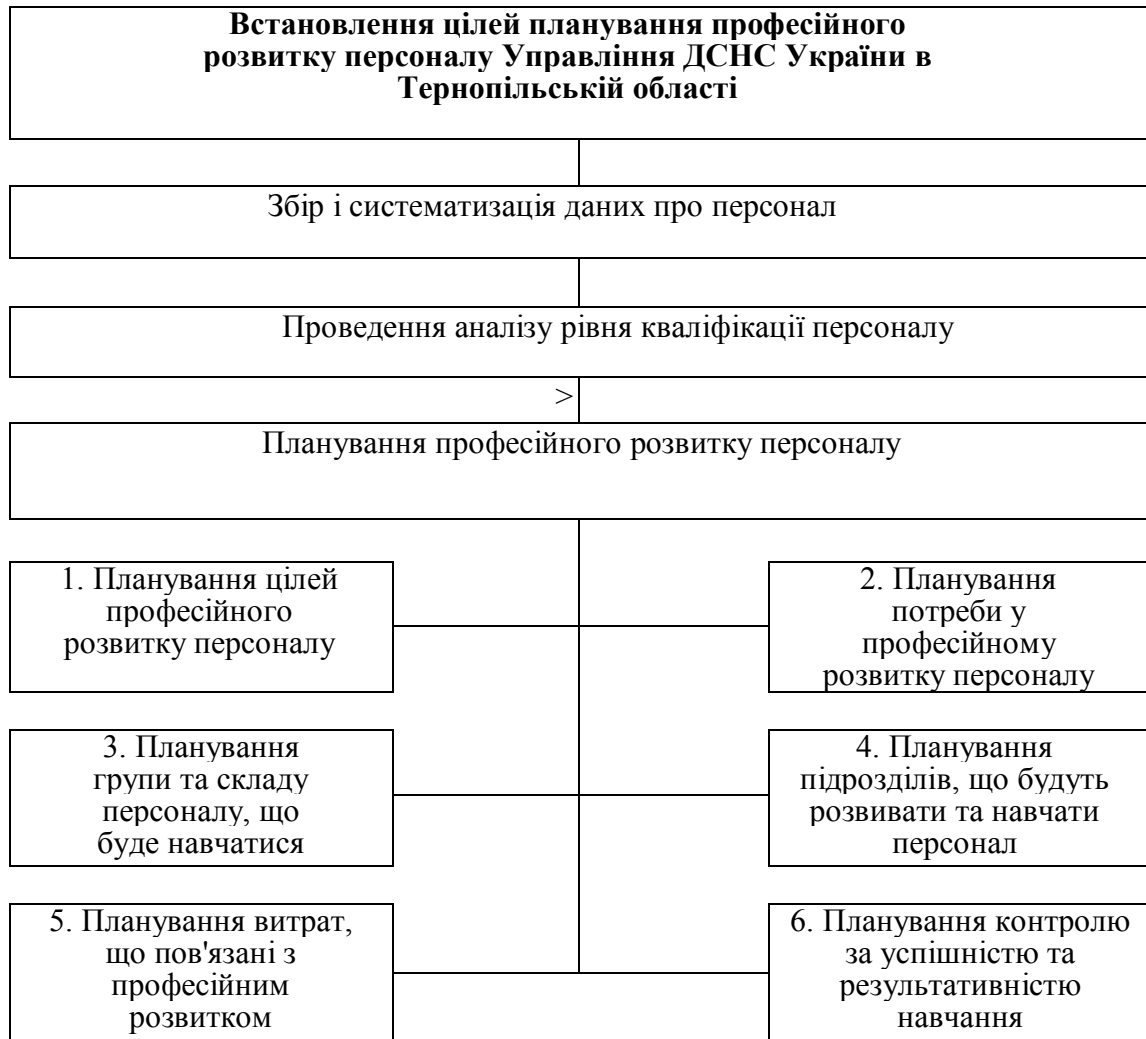


Рис. 2.4. Послідовність дій планування професійного розвитку персоналу в Управлінні ДСНС України в Тернопільській області

Примітка. Побудовано автором за матеріалами діяльності досліджуваної організації

Організація процесу підвищення кваліфікації передбачає забезпечення реалізації заходів організаційного характеру для втілення програми

професійного розвитку персоналу, а також пошуку стимулів та мотиваторів для мотивації працівників досліджуваної організації до професійного розвитку.

Основні стимули до професійного розвитку працівників досліджуваної організації закладені в системі оплати праці. Так, розмір заробітної плати персоналу встановлюється залежно від тарифних розрядів і коефіцієнтів з оплати праці.

Окрім цього керівник досліджуваної організації має право встановлювати: конкретні розміри посадових окладів працівникам ради, працівникам управлінь згідно із затвердженими цим наказом схемами тарифних розрядів; посадові оклади заступників керівників підрозділів ради, заступників керівників управлінь на 5-15 відсотків, головних бухгалтерів - на 10-30 відсотків, помічників керівників - на 30-40 відсотків нижче ніж посадовий оклад відповідного керівника, визначений за схемами тарифних розрядів, затвердженими цим наказом; надбавки працівникам (у розмірі до 50 відсотків посадового окладу за високі досягнення у праці, за виконання особливо важливої роботи, за складність, напруженість у роботі. Граничний розмір зазначених надбавок згідно чинного законодавства для одного працівника не повинен перевищувати 50 відсотків посадового окладу. За знання та використання в роботі іноземної мови: однієї європейської - 10, однієї східної, угро-фінської або африканської - 15, двох і більше мов - 25 відсотків посадового окладу [66].

Таким чином, аналіз системи планування та організації управління професійним розвитком персоналу в ДПРЧ-3 дав змогу визначити основні завдання та обов'язки професійної підготовки центру забезпечення діяльності Управлінні ДСНС України у Тернопільській області. Вивчено систему планування, фінансування та організацію управління неперервним професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації та її види і форми контролю; професійну підготовку та післядипломну освіту осіб начальницького складу. В наступному параграфі за логікою дослідження

мова йтиме про оцінку діючого функціонального механізму розвитку професійної кар'єри працівників ДПРЧ-3.

2.3. Оцінка діючого функціонального механізму розвитку професійної кар'єри працівників досліджуваної організації

Як свідчать результати дослідження, розвиток професійної кар'єри працівників ДПРЧ-3 відбувається згідно Настанови з організації професійної підготовки та післядипломної освіти осіб рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту (Наказ МВС України від 01.07.2009 р. № 444) за такими напрямками: первинна професійна підготовка фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «кваліфікований робітник»; «молодший спеціаліст», підготовка фахівців з вищою освітою освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр», «спеціаліст», «магістр»; підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів; післядипломна освіта; перепідготовка; підвищення кваліфікації; службова підготовка; самостійна підготовка; спеціалізація і стажування.

Первинна професійна підготовка працівників досліджуваної організації передбачає здобуття професійно-технічної освіти особами рядового і молодшого начальницького складу, які раніше не мали робітничої професії, або спеціальності іншого освітньо-кваліфікаційного рівня, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для професійної діяльності.

Для ефективного перебігу цього процесу встановлено терміни та розроблено зміст навчання, які визначаються відповідно до державних стандартів професійно-технічної освіти з конкретних робітничих професій. Планування, організація, облік навчально-виробничого процесу, порядок контролю рівня знань, умінь та навичок курсантів і слухачів, проведення їхньої кваліфікаційної атестації здійснюється відповідно до Положення про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних

навчальних закладах та Положення про організацію професійно-технічного навчання в мережі навчально-методичних центрів цивільного захисту та безпеки життєдіяльності.

Варто зазначити, що особи, прийняті на службу в органи і підрозділи цивільного захисту на посади рядового та молодшого начальницького складу, незалежно від отриманого ними раніше освітньо-кваліфікаційного рівня, спеціальності та спеціалізації, крім осіб, які мають робітничу кваліфікацію за непрофільними спеціальностями та прийняті на службу на посади, заміщення яких відповідає отриманій професійній кваліфікації і не передбачає наявності професійно-технічної освіти у сфері цивільного захисту, направляються для проходження первинної професійної підготовки.

Перелік професійно-технічних навчальних закладів, навчальних та навчально-методичних центрів, які проводять первинну професійну підготовку осіб рядового та молодшого начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту за освітньо-кваліфікаційним рівнем „кваліфікований робітник”, кількісні показники та категорії осіб, які підлягають навчанню, визначаються планами-графіками, які затверджуються:

- для професійно-технічних навчальних закладів, навчальних центрів – МНС;
- для навчально-методичних (навчальних) центрів – начальниками головних управлінь МНС України в Автономній Республіці Крим, областях, місті Києві.

Заявки на проведення професійної підготовки осіб рядового та молодшого начальницького складу розроблені на підставі розрахунків потреби у місцях для навчання на базі професійно-технічних навчальних закладів, навчальних центрів по кожній посадовій категорії осіб керівники органів і підрозділів цивільного захисту подають до органу управління рятувальними силами у складі центрального апарату МНС України. Форми заявок та терміни їх подання визначаються МНС України.

Курсанти навчальних закладів МНС України, підготовка яких

здійснюється за освітньо-кваліфікаційними рівнями “молодший спеціаліст”, “бакалавр”, первинну професійну підготовку з отриманням робітничої професії проходять на першому курсі навчання та отримують диплом (свідоцтво) державного зразка.

Наголосимо, що до завершення проходження первинної професійної підготовки осіб рядового і молодшого начальницького складу та курсантів навчальних закладів МНС України забороняється залучати до проведення професійно-службових заходів, виконання яких, через непідготовленість, може становити ризик для їх життя і здоров'я або призвести до непрофесійних дій з їхнього боку.

Особи рядового і молодшого начальницького складу, які завершили навчання з первинної професійної підготовки, отримують диплом (свідоцтво) державного зразка про закінчення первинної професійної підготовки і отримання робітничої кваліфікації та припис про направлення до місця служби (додаток 3).

Особи, які пройшли первинну професійну підготовку, допускаються до самостійного виконання службових обов'язків наказом керівника органу (підрозділу) цивільного захисту після проходження стажування та складання заліків.

Особи, прийняті на службу в органи і підрозділи цивільного захисту на посади рядового та молодшого начальницького складу, які раніше (не більше ніж за 5 років до зарахування на службу) проходили первинну професійну підготовку за певним освітньо-кваліфікаційним рівнем, що підтверджується відповідними документами встановленого зразка згідно з чинними на час його отримання нормативно-правовими актами, для повторного проходження первинної професійної підготовки не направляються. Допуск їх до самостійного виконання службових обов'язків здійснюється після проходження ними перепідготовки за відповідною робітничою посадою та стажування за місцем служби.

Особи рядового складу, які проходять первинну професійну підготовку, на весь період навчання забезпечуються:

– у Вінницькому вищому професійному училищі цивільного захисту та Навчальному центрі Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту – безкоштовним проживанням та харчуванням за нормами, встановленими чинним законодавством;

– у Навчально-методичних центрах цивільного захисту та безпеки життєдіяльності (навчальними центрами ГУ МНС) – безкоштовним проживанням.

Компенсація проїзду особам, які проходять первинну професійну підготовку, до місця навчання і назад до місця служби здійснюється органами і підрозділами цивільного захисту, які направляли на навчання, на підставі проїзних документів.

Особи, які були відраховані з навчальних закладів з негативних причин, повертаються до постійного місця служби за власні кошти.

Підготовка фахівців з вищою освітою для забезпечення потреби органів і підрозділів цивільного захисту здійснюється:

– за освітньо-кваліфікаційним рівнем „молодший спеціаліст” – професійно-технічними навчальними закладами МНС України;

– за освітньо-кваліфікаційними рівнями „бакалавр”, „спеціаліст” та „магістр” – вищими навчальними закладами МНС України.

Варто зазначити, що здобуття вищої освіти певного освітньо-кваліфікаційного рівня здійснюється згідно з чинним законодавством та відповідними нормативно-правовими актами Міністерства освіти і науки України та Міністерства надзвичайних ситуацій України.

Терміни та зміст підготовки визначаються Галузевими стандартами вищої освіти з конкретних напрямів та спеціальностей, а організація навчального процесу – нормативно-правовими актами МОН України і МНС України.

Визначення обсягів прийому до вищих навчальних закладів за всіма напрямками підготовки на поточний рік здійснюється кадровим органом у складі центрального апарату МНС України з урахуванням потреби у фахівцях з вищою освітою, що надається підрозділами роботи з персоналом ГУ МНС України. Форми заявок ГУ МНС України на прийом до вищих навчальних закладів та терміни їх подання визначаються МНС України.

На підставі визначених обсягів підготовки органом управління освітою у складі центрального апарату МНС України формується план з відбору кандидатів на навчання у відомчих вищих навчальних закладах та пропозиції Міністерства до проекту державного замовлення на підготовку кадрів, що подаються до Міністерства економіки України (формує проект державного замовлення країни).

Після затвердження Кабінетом Міністрів України державного замовлення на підготовку кадрів, МНС доводить до відомчих вищих навчальних закладів обсяги набору і випуску фахівців за всіма освітньо-кваліфікаційними рівнями.

Особи рядового і начальницького складу, які отримують вищу освіту за денною формою навчання та освітньо-кваліфікаційними рівнями “молодший спеціаліст”, “бакалавр“, “спеціаліст“, “магістр“, на весь період навчання забезпечуються вищими навчальними закладами МНС України усіма видами утримання, відповідно до норм та у порядку, визначеному чинними законодавчими та нормативно-правовими актами України.

У процесі дослідження вивчено підготовку наукових та науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації з числа осіб начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту, яка здійснюється в ад’юнктурах та докторантурах вищих навчальних закладів МНС України, вищих навчальних закладів інших центральних органів виконавчої влади за відповідними спеціальностями професійного спрямування, і регламентується чинним законодавством і нормативно-правовими актами МОН України та МНС України.

Варто зазначити, що особи начальницького складу, які навчаються в ад'юнктурах та докторантурах вищих навчальних закладів МНС України, для підвищення кваліфікації, спеціалізації та перепідготовки не направляються.

Для підвищення професійних якостей фахівця неабияке значення має післядипломна освіта – це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки осіб рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту шляхом поглиблення, розширення і оновлення їх професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду, і яка створює умови для безперервності та наступності освіти й охоплює:

- перепідготовку;
- підвищення кваліфікації;
- спеціалізацію;
- стажування.

Щодо термінів та змісту навчання з підвищення кваліфікації та спеціалізації для кожної посадової категорії осіб рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту, то вони визначаються відповідними навчальними програмами, що затверджуються та погоджуються у встановленому законодавством порядку.

Перелік професійно-технічних навчальних закладів, навчальних та навчально-методичних центрів, які проводять підвищення кваліфікації та перепідготовку осіб рядового і молодшого начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту за освітньо-кваліфікаційним рівнем „кваліфікований робітник”, кількісні показники та категорії осіб, які підлягають навчанню, визначаються планами-графіками, які затверджуються:

- для професійно-технічних навчальних закладів, навчальних центрів – МНС;
- для навчально-методичних центрів – начальниками головних управлінь МНС України в Автономній Республіці Крим, областях, містах

Київ та Севастополь.

Як зазначено у настанові з організації службової підготовки органів і підрозділів служби цивільного захисту, заявки на проведення підвищення кваліфікації та перепідготовки осіб рядового і молодшого начальницького складу, розроблені на підставі розрахунків потреби місць для навчання на базі професійно-технічних навчальних закладів, навчальних центрів по кожній посадовій категорії осіб керівники органів і підрозділів цивільного захисту подають до органу управління рятувальними силами у складі центрального апарату МНС України. Форми заявок та терміни їх подання визначаються МНС України.

У цьому ж документі наводиться перелік вищих навчальних закладів, які проводять підвищення кваліфікації, спеціалізацію та перепідготовку осіб середнього і старшого начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту, кількісні показники та категорії осіб, які підлягають навчанню, визначаються планами-графіками, які затверджуються МНС України.

Заявки на проведення післядипломної освіти осіб середнього та старшого начальницького складу, розроблені на підставі розрахунків потреби місць для навчання по кожній посадовій категорії осіб керівники органів і підрозділів цивільного захисту подають до органу управління освітою у складі центрального апарату МНС України. Форми заявок та терміни їх подання визначаються МНС України.

Особи рядового і начальницького складу, які успішно закінчили навчання, отримують свідоцтва про підвищення кваліфікації (спеціалізацію, перепідготовку) (додаток Г), копії яких долучаються до їх особових справ.

Результати підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації обов'язково враховуються при атестуванні, просуванні по службі, присвоєнні чергових спеціальних звань тощо.

У разі отримання при складанні випускних екзаменів незадовільних оцінок особа за її бажанням допускається до повторного складання екзаменів

протягом трьох днів. Якщо при повторному складанні випускних екзаменів особа отримує хоча б одну незадовільну оцінку, то вона вважається такою, що не пройшла навчання.

Після остаточного вирішення питання щодо складання випускних екзаменів, особа відряджається до органу або підрозділу цивільного захисту, який направив її на навчання.

Особи рядового і начальницького складу, які отримують післядипломну освіту зі збереженням посад за місцем штатної служби, направляються у відрядження, тривалість якого не має перевищувати 90 календарних днів з урахуванням часу перебування у дорозі. При цьому вони можуть забезпечуватися харчуванням відповідно до норми № 1 “Загальновійськова” (пункт 1, підпункт ж), затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 29 березня 2002 р. № 426 “Про норми харчування військовослужбовців Збройних Сил, інших військових формувань та осіб рядового, начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту та Державної служби спеціального зв’язку та захисту інформації” за рахунок коштів, які виділяються їм на відрядження.

Особливою формою «наскрізного навчання» є перепідготовка, тобто отримання особою рядового і начальницького складу іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня вищої освіти та практичного досвіду або оволодіння іншою професією робітника, за наявності первинної професійної підготовки.

До перепідготовки залучаються:

- особи, прийняті на службу в органи і підрозділи цивільного захисту і призначені на посади рядового та молодшого начальницького складу за іншою робочою професією, що передбачає надбання нових знань, умінь та навичок, незалежно від раніше отриманого освітньо-кваліфікаційного рівня;
- особи, прийняті на службу в органи і підрозділи цивільного захисту на посади рядового та молодшого начальницького складу, які раніше (менше

ніж за 5 років до зарахування на службу) проходили первинну професійну підготовку за певним освітньо-кваліфікаційним рівнем.

Особи середнього та старшого начальницького складу МНС, які не мають фахової вищої освіти, можуть отримати іншу спеціальність у галузі цивільної безпеки шляхом перепідготовки у вищих навчальних закладах МНС України.

Перепідготовка також може здійснюватися у навчальних закладах інших центральних органів виконавчої влади, які готують фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів за непрофільною для МНС професією або спеціальністю.

Одним з основних видів системи фахового вдосконалення працівників є підвищення кваліфікації (розширення профілю) – набуття особами рядового і начальницького складу здатностей виконувати додаткові професійні завдання та обов'язки, розширювати і поглиблювати раніше здобуті професійні знання, вміння і навички в межах спеціальності за певним освітньо-професійним рівнем, яке проводиться як без відриву, так і з відривом від основної роботи.

Підвищення кваліфікації без відриву від роботи проводиться на постійній основі в системі службової та самостійної підготовки за місцем служби.

Підвищення кваліфікації з відривом від роботи проводиться у вищих навчальних закладах, навчальних та навчально-методичних центрах МНС не рідше одного разу на п'ять років, а окремих спеціальних посадових категорій осіб, які виконують роботи, пов'язані з підвищеною небезпекою або відповідальністю, у терміни, зазначені у додатку 5.

Особи рядового та начальницького складу направляються на підвищення кваліфікації не раніше ніж через три роки після закінчення навчального закладу, навчального або навчально-методичного центру, проходження підвищення кваліфікації (крім осіб, зазначених у додатку 5).

Обов'язковому направленню для підвищення кваліфікації до

навчальних закладів, навчальних та навчально-методичних центрів підлягають особи, у яких закінчується термін дії документів (дозволів) на виконання певного виду робіт, а також особи, переведені до МНС України для подальшого проходження служби цивільного захисту зі Збройних Сил України, інших, утворених відповідно до законів України, військових формувань, правоохоронних органів, а також державних органів, що комплектуються військовослужбовцями та особами рядового і начальницького складу.

Термін проведення підвищення кваліфікації у навчальних закладах МНС становить до одного місяця.

Для робітничих професій термін навчання має відповідати загальному обсягу навчального часу, який передбачено державним стандартом професійно-технічної освіти з конкретної робітничої професії.

До проведення занять з підвищення кваліфікації можуть залучатися відповідні працівники органів і підрозділів цивільного захисту за напрямками служб.

Загальна потреба у підвищенні кваліфікації визначається, виходячи зі штатної чисельності по кожній категорії осіб рядового і начальницького складу, з урахуванням:

- некомплекту штатів;
- осіб, які навчаються в аспірантурі, ад'юнктурі, докторантурі, у відомчих навчальних закладах за заочною формою навчання;
- осіб, які у поточному році підлягають звільненню зі служби;
- жінок, які перебувають у відпустці по вагітності, пологах і догляду за дитиною або які мають дітей віком до восьми років;
- осіб зі стажем роботи у посаді менше трьох років, або які проходили підвищення кваліфікації протягом останніх трьох років (крім осіб, зазначених у додатку 5, яким визначено термін підвищення кваліфікації менше трьох років).

Неперервність навчання полягає також у службовій підготовці – це

комплекс навчально-виховних заходів з удосконалення знань, умінь, навичок та професійних якостей осіб рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту з метою забезпечення успішного виконання ними професійно-службових завдань і посадових інструкцій за певними посадами.

Організація службової підготовки осіб рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту визначається окремим положенням, яке затверджується МНС України.

Чинне місце в процесі неперервної професійної освіти посідає самостійна підготовка – безперервний процес самостійної роботи осіб рядового і начальницького складу з набуття, поглиблення та поповнення знань, навичок і умінь, необхідних для успішного виконання ними функціональних обов'язків, визначених посадовими інструкціями за певними посадами.

Самостійна підготовка передбачає:

- вивчення документів законодавчого і нормативного характеру;
- постійне ознайомлення з новою юридичною, економічною, спеціальною та іншою літературою відповідно до напрямку діяльності;
- вивчення положень, наказів, інструкцій та інших нормативних документів з експлуатації протипожежної, аварійно-рятувальної, спеціальної техніки, аварійно-рятувального спорядження та інженерно-технічного устаткування, якими оснащено оперативно-рятувальні підрозділи, та правил техніки безпеки при їх використанні;
- підготовку до занять, заліків, екзаменів у ході первинної професійної підготовки з робітничих професій, підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації;
- підготовку до зборів керівного складу, занять зі службової підготовки, навчань, тренувань, інспектувань, перевірок тощо;
- практичну роботу із спеціальними технічними засобами, засобами зв'язку і транспорту;

– вивчення району можливих дій реагування на надзвичайні ситуації та оперативно-тактичних особливостей найбільш важливих та потенційно небезпечних об'єктів;

– постійне підтримання та вдосконалення фізичної підготовленості.

Вибір питань для самостійного навчання може бути зумовлений зацікавленістю та прагненням особи до поглиблення своїх знань і навичок з напрямку діяльності, а також виходячи з необхідності заповнення прогалин у знаннях, що може призвести до помилок у роботі.

Керівник органу (підрозділу) цивільного захисту під час самостійної підготовки може запропонувати виконати індивідуальне завдання за власним вибором (наприклад, підготовка реферату, складання проекту документа, вивчення науково-технічних засобів тощо) у визначений термін.

Спеціалізація є важливою складовою набуття особою начальницького складу здатності виконувати окремі професійні завдання та обов'язки, які мають особливості в межах спеціальності за певним освітньо-кваліфікаційним рівнем. До спеціалізації залучаються: особи середнього та старшого начальницького складу МНС, які мають вищу освіту у галузі цивільної безпеки та плануються до призначення на посади, що потребують додаткових знань для виконання окремих завдань, пов'язаних із діями за призначенням з використанням спеціальних знань та обов'язків у межах цієї спеціальності. Термін навчання – від 2 до 3 тижнів; особи, знову призначені на посади середнього та старшого начальницького складу МНС, які мають вищу освіту у галузі цивільної безпеки за певним освітньо-кваліфікаційним рівнем. Термін навчання - 1 місяць; особи, які мають вищу освіту за певними непрофільними спеціальностями та вперше прийняті на службу цивільного захисту і призначені на посади середнього та старшого начальницького складу МНС, заміщення яких відповідає отриманій професійній кваліфікації за відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем, і не передбачає наявності фахової вищої освіти у галузі цивільної безпеки. Термін навчання – від 1 до 3 місяців залежно від категорії осіб, їх освітньо-кваліфікаційного рівня та

посад, на які вони призначені; особи середнього та старшого начальницького складу МНС, які мають вищу освіту у галузі цивільної безпеки та на яких планується покладення додаткових завдань, пов'язаних із виконанням дій за призначенням з використанням спеціальних знань. Термін навчання - від 2 до 3 тижнів.

Одним з етапів набуття особами рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту практичного досвіду виконання професійних завдань та обов'язків за певною спеціальністю відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня на відповідних посадах є стажування, яке проводиться за місцем проходження служби або в інших органах і підрозділах МНС, а у разі необхідності – в органах і підрозділах інших центральних органів виконавчої влади (за погодженням) на займаних посадах, або посадах, на які вони зараховані у резерв для просування по службі.

Курсанти, слухачі навчальних закладів МНС України проходять стажування у посадах, на які їх передбачається призначити після закінчення навчального закладу, згідно з вимогами чинного законодавства та нормативно-правових актів Міністерства освіти і науки України та Мнадзвичайних ситуацій України.

Стажування проходять:

– особи, які прийняті на службу цивільного захисту і призначені на посади осіб рядового і начальницького складу в органах і підрозділах цивільного захисту – після проходження первинної професійної підготовки з робітничих професій або перепідготовки;

– особи, які зараховані до резерву кадрів для просування по службі і які плануються для призначення на вищі посади в органах і підрозділах цивільного захисту;

– особи, які зараховані до резерву кадрів МНС України.

Рішення про проведення стажування особою приймається керівником органу (підрозділу) цивільного захисту, до якого особа призначається

(планується до призначення), залежно від фаху, рівня підготовки, досвіду роботи, стажу служби особи.

Особи, що зараховані до резерву кадрів МНС України, проходять стажування в структурних підрозділах центрального апарату МНС України за рішенням Міністра. Призначення їх на посади здійснюється після закінчення стажування та успішного складання заліків.

Стажування осіб середнього та старшого начальницького складу, які призначені на посади, пов'язані з проведенням аварійно-рятувальних робіт та гасінням пожеж проводиться в оперативних відділах ГУ МНС України.

Термін стажування встановлюється безпосереднім керівником залежно від досвіду роботи, рівня професійно-службових якостей стажиста і триває від одного до двох місяців.

Зміст програми стажування визначається керівництвом органу або підрозділу, у яких проходить стажування та чи інша категорія осіб. Дозволяється складання та затвердження типового плану стажування, на основі якого розробляються індивідуальні плани стажистів на конкретних посадах.

Організація стажування покладається на керівників відповідних органів і підрозділів цивільного захисту, які зобов'язані: визначити наказом час, місце стажування, кількість стажистів та керівників стажування; затвердити індивідуальний план стажування і звіт про його виконання; створити належні умови і здійснювати постійний контроль за ходом стажування; після закінчення стажування організувати проведення заліків (табл. 2.2).

Особи, які проходять стажування, зобов'язані: ретельно та у визначені терміни виконувати зазначені в індивідуальному плані заходи стажування; брати участь у нарадах і заняттях, які проводяться за місцем стажування; вести облік проведеної роботи згідно з планом стажування; після закінчення терміну стажування підготувати звіт та подати його на затвердження керівнику органу (підрозділу), на якого покладено організацію стажування.

Обов'язки керівника стажування

№п/п	Основні завдання Сектору ІІІ ЦЗД
1.	– спільно із стажистом розробити індивідуальний план стажування і затвердити його у керівника, на якого покладено організацію стажування
2.	надавати стажисту необхідну методичну і практичну допомогу у вивченні передбачених планом питань
3.	здійснювати постійний контроль за перебігом виконання плану стажування
4.	проводити контрольні перевірки знань стажиста з питань плану стажування
5.	після закінчення терміну стажування підготувати характеристику-відгук і подати її на затвердження керівнику, на якого покладено організацію стажування

Примітка. Складено автором на основі матеріалів досліджуваної організації.

Стажист має право звертатися до керівника органу або підрозділу цивільного захисту, на базі якого проводиться стажування, з питань незадовільного ставлення до нього з боку керівника стажування, відсутності умов для виконання індивідуального плану.

У разі невиконання стажистом індивідуального плану, недбалою ставлення до покладених на нього обов'язків, порушення службової (трудової) дисципліни керівник стажування має право перервати стажування з письмовим інформуванням про це керівника відповідного органу або підрозділу цивільного захисту.

Як показує досвід, професійний розвиток працівників не буде успішним без належної організації контролю, одним з видів яких є атестування осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту (далі – особи рядового і начальницького складу). Атестування проводиться з метою визначення рівня їх професійної підготовки, ділових та моральних якостей, відповідності займаним посадам та можливості використання на службі відповідно до Положення про порядок проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 року № 593.

Головним завданням атестування є оцінка ділових, професійних та особистих якостей осіб рядового і начальницького складу, їх освітньо-

кваліфікаційного рівня, фізичної підготовки, визначення відповідності займаним посадам, стимулювання їх творчої активності та відповідальності, зміцнення дисципліни, визначення перспектив їх службової кар'єри.

Керівники усіх рівнів зобов'язані забезпечити атестування на високому організаційному та правовому рівні з дотриманням принципів гласності та об'єктивності в оцінці службової діяльності осіб, які атестуються.

Розглянемо порядок атестування осіб рядового і начальницького складу, яке проводиться: 1) за кожною із займаних посад – не раніше ніж через 5 років з дня останнього атестування; 2) у разі закінчення строку контракту про проходження служби цивільного захисту – не пізніше ніж за два тижні до закінчення строку дії чинного контракту – незалежно від строку попереднього атестування; 3) у разі розірвання контракту достроково однією із сторін при звільненні із служби цивільного захисту у зв'язку із скороченням штатів та у зв'язку із систематичним невиконанням умов контракту особою рядового і начальницького складу – незалежно від строку попереднього атестування; 4) перед закінченням курсантами, слухачами (денної форми навчання) навчання у навчальних закладах цивільного захисту. У рік закінчення навчального закладу за новим місцем служби вони атестуванню не підлягають; 5) при призначенні на вищу посаду. У разі якщо призначення на вищу посаду здійснюється раніше одного року з дня останнього атестування, атестаційною комісією розглядається службова характеристика особи, яка призначається, з урахуванням висновків останньої атестації; 6) при переміщенні на нижчу посаду. У разі якщо призначення на нижчу посаду здійснюється раніше одного року з дня останнього атестування, атестаційною комісією розглядається службова характеристика особи, яка призначається, з урахуванням висновків останньої атестації; 7) у разі якщо під час останнього атестування особи рядового чи начальницького складу поряд з визначенням відповідності займаній посаді отримано рекомендацію про подальше службове використання за умови усунення

недоліків, зазначених у тексті атестації, у визначені терміни, але не більше ніж 6 місяців.

Не підлягають атестуванню особи рядового і начальницького складу, які перебувають: 1) на займаній посаді менше одного року; 2) у відпустках у зв'язку з вагітністю та пологами, по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку.

Атестування зазначених осіб проводиться не раніше ніж через рік після початку виконання ними службових обов'язків.

Строки проведення атестації рядового і начальницького складу визначаються Головою ДСНС України.

Позапланове атестування осіб рядового і начальницького складу або їх окремих категорій проводиться за рішенням Голови ДСНС України на виконання рішень вищестоящих органів та з метою організації виконання покладених на ДСНС України завдань. Позаплановому атестуванню не підлягають особи рядового і начальницького складу, після попереднього атестування яких минуло менше одного року.

Для проведення атестування осіб рядового і начальницького складу утворюються атестаційні комісії.

Атестаційна комісія є колегіальним органом, який здійснює всебічне оцінювання ділових, морально-етичних, професійних та індивідуально-психологічних якостей осіб рядового і начальницького складу, пропонує відповідні рекомендації, складає висновки щодо їх подальшого службового використання, а також у разі необхідності розглядає інші питання, пов'язані зі службовою діяльністю.

Утворення атестаційних комісій в органах і підрозділах цивільного захисту, їх компетенція та повноваження визначаються Порядком проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу.

В апараті ДСНС України утворюється Вища атестаційна комісія (ВАК). Персональний склад ВАК затверджується наказом Голови. ВАК проводить

атестування: 1) осіб начальницького складу апарату ДСНС України; 2) керівників органів і підрозділів цивільного захисту та їх заступників; 3) інших осіб начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту у разі необхідності.

ВАК також розглядає суперечливі питання щодо атестування осіб рядового і начальницького складу, що не можуть бути вирішені атестаційними комісіями органів і підрозділів цивільного захисту.

До складу ВАК входять: 1) голова ВАК – перший заступник (заступник) Голови; 2) члени ВАК – керівники самостійних структурних підрозділів апарату ДСНС України; 3) секретар ВАК.

Атестаційні комісії утворюються в органах і підрозділах цивільного захисту наказами відповідних керівників.

Схема атестування осіб рядового і начальницького складу за посадами, що проводиться атестаційною комісією органу чи підрозділу цивільного захисту, затверджується керівником органу чи підрозділу цивільного захисту.

Робота атестаційної комісії органу чи підрозділу цивільного захисту визначається Порядком та положенням про неї, що затверджується керівником органу чи підрозділу цивільного захисту.

Перелік питань, що розглядаються на засіданні атестаційної комісії органу чи підрозділу цивільного захисту, затверджується керівником органу чи підрозділу цивільного захисту.

До складу атестаційної комісії органу чи підрозділу цивільного захисту входять: 1) голова атестаційної комісії – перший заступник (заступник) керівника органу чи підрозділу цивільного захисту (далі – голова комісії); 2) члени атестаційної комісії – керівники структурних підрозділів органу чи підрозділу цивільного захисту (далі – члени комісії); 3) секретар атестаційної комісії (далі – секретар комісії).

У складі атестаційної комісії може бути передбачено один або два заступники голови комісії. Персональний склад атестаційної комісії щороку визначається наказом керівника відповідного органу чи підрозділу

цивільного захисту. Атестаційні комісії можуть запрошувати на свої засідання для надання довідок і пояснень начальників, які склали атестаційні листи на осіб рядового і начальницького складу.

У разі неприбуття особи, яка атестується, на засідання атестаційної комісії без поважних причин про це складається акт.

Права та обов'язки начальників при атестуванні осіб рядового і начальницького складу:

1. Атестаційні листи на підлеглих складають безпосередні начальники.
2. Начальники, які складають атестаційні листи, зобов'язані: 1) ознайомитися з вимогами Порядку; 2) проаналізувати проходження служби, професійну та спеціальну підготовку за попередній період, а також конкретні показники роботи особи, яка атестується, стан справ у підрозділі, яким вона керує, або на ділянці роботи, за яку вона відповідає. Обмінятися думками зі своїми заступниками, іншими посадовими особами та керівником кадрової служби про службові й особисті якості особи за період, що передуює атестуванню; 3) провести бесіду з особою, яка атестується, з питань проходження нею служби, підвищення рівня професійних та спеціальних знань, надати необхідні поради та рекомендації стосовно поліпшення особистої підготовки і стану справ на дорученій ділянці роботи; 4) на підставі всебічного вивчення особистих, професійних та ділових якостей особи, яка атестується, заповнити атестаційний лист за формою, визначеною у додатку 3 до цього Порядку; 5) ознайомити особу, яка атестується, зі змістом атестаційного листа.

В атестаційному листі зазначаються такі відомості про особу, яка атестується: 1) теоретична та практична підготовленість, компетентність, здатність якісно та ефективно реалізовувати на службі свої потенційні можливості; 2) виконання особою службових обов'язків; 3) дисциплінованість, принциповість у вирішенні службових питань, уміння правильно будувати свої стосунки з колегами по службі, здатність працювати над усуненням особистих недоліків, авторитет у колективі; 4) прагнення до

вдосконалення службової діяльності, почуття особистої відповідальності, стійкість моральних принципів, сміливість, рішучість, організованість, здатність контролювати власні емоції, поведінка поза службою; 5) володіння іноземними мовами, уміння навчати і виховувати підлеглих, вимогливість до них; 6) культура в роботі та ставлення до підвищення свого освітнього та культурного рівня; 7) стан здоров'я та фізична підготовленість, здатність переносити психофізичні навантаження та труднощі служби; 8) основні найбільш характерні та істотні недоліки в службовій діяльності та особистій поведінці; 9) інші дані, що, на думку начальника, заслуговують на увагу для більш повної характеристики підлеглого.

В атестаційних листах випускників (ад'юнктів, докторантів) зазначається також їх успішність з провідних дисциплін навчального курсу та даються рекомендації щодо призначення їх на ту чи іншу посаду.

Безпосередньому начальнику, який складає атестаційний лист на підлеглого, потрібно проаналізувати динаміку розвитку особи, яка атестується, у професійній діяльності та в проявах її поведінки, що пов'язані з накопиченням досвіду та активністю протягом періоду, що передуює атестуванню.

Безпосередній начальник складає атестаційний лист на підлеглого за умови спільної служби з ним не менше 3 місяців. Якщо на час складання атестаційного листа начальник не має тримісячного строку спільної служби з особою, яка атестується, то такий лист складається заступником начальника або старшим прямим начальником, який має строк спільної служби понад 3 місяці.

Начальники, які складають на своїх підлеглих атестаційний лист, відповідають за об'єктивність характеристик, обґрунтованість висновків і рекомендацій.

У разі незгоди з відомостями, відображеними в атестаційному листі, особа, яка атестується, негайно викладає свої мотивовані заперечення в окремому рапорті. У таких випадках керівник безпосереднього начальника

особи протягом 10 днів організовує додаткову перевірку і готує висновок по суті цих заперечень, з яким ознайомлюється особа, яка атестується. Якщо особа, яка атестується, відмовилась від підпису атестаційного листа, безпосереднім начальником про це складається акт за підписом не менш як трьох працівників структурного підрозділу.

Старші начальники зобов'язані всебічно розглянути зміст атестаційного листа, з'ясувати відповідність викладених у ньому даних дійсному стану справ у службовій діяльності особи, яка атестується, власноручно записати у відповідному розділі атестаційного листа свій висновок, поставити дату та підпис.

Атестаційний лист після розгляду старшими начальниками подається на розгляд до атестаційної комісії.

На осіб рядового і начальницького складу, які отримали нове призначення з вибуттям з підлеглих попередньому начальнику за три місяці і менше до початку атестування, атестаційні листи складаються за попереднім місцем служби, розглядаються, затверджуються і доводяться до відома особи, яка атестується, до вибуття з підрозділу.

Порядок організації, підготовки, проведення атестування та затвердження висновку атестаційної комісії

Підрозділи персоналу, а там, де вони не передбачені штатом (штатним розписом), – особи, які згідно з посадовою інструкцією відповідають за роботу з персоналом, щороку до 05 грудня поточного року складають плани атестування осіб рядового і начальницького складу на наступний рік.

Організаційні заходи з підготовки та проведення атестування оголошуються наказами відповідних керівників і передбачають: 1) створення (оновлення персонального складу) атестаційних комісій; 2) складання списків осіб, які підлягають атестуванню; 3) доведення до осіб рядового і начальницького складу планів проведення атестування; 4) проведення інструктивних нарад з відповідними керівниками, головами та членами комісій, а також посадовими особами підрозділів персоналу; 5) проведення з

особами, які підлягають атестуванню, індивідуальних бесід; 6) ретельне опрацювання отриманої інформації щодо осіб, які атестуються, та врахування її при складанні атестаційних листів; 7) складання у разі необхідності заміків із службової та фізичної підготовки, проходження медичного обстеження.

До підпорядкованих структур органу чи підрозділу цивільного захисту доводиться схема атестування осіб рядового і начальницького складу.

При атестуванні потрібно дотримуватися такого порядку: 1) особа, яка атестується, заздалегідь попереджається про час та місце засідання атестаційної комісії; 2) атестаційний лист розглядається на засіданні атестаційної комісії у присутності особи, яка атестується. Атестаційна комісія має право робити запити про надання необхідних матеріалів і документів, що стосуються службової діяльності особи, яка атестується; 3) якщо особа рядового і начальницького складу, яка атестується, не з'явилася на засідання атестаційної комісії без поважних причин, то комісія може провести атестування за її відсутності, про що робиться відповідний запис у протоколі засідання атестаційної комісії та атестаційному листі. Витяг з протоколу разом з атестаційним листом долучається до особової справи.

Особи рядового і начальницького складу, які перебувають у тривалих закордонних відрядженнях, атестуються після повернення з відрядження на загальних підставах.

Залежно від оцінки рівня професійних, ділових, морально-етичних, індивідуально-психологічних якостей та дисциплінарної характеристики особи рядового чи начальницького складу робиться висновок щодо відповідності посаді, яку вона займає, а також визначення перспективи її службового використання.

Комісія шляхом відкритого голосування приймає один з таких висновків: 1) займаній посаді відповідає; 2) займаній посаді не відповідає; 3) гідний присвоєння спеціального звання (із зазначенням, якого спеціального звання) – для випускників навчальних закладів цивільного захисту.

Одночасно з висновком комісія може приймати одну з таких рекомендацій: 1) заслуговує просування по службі на вищу посаду (із зазначенням назви посади); 2) заслуговує зарахування до кадрового резерву для призначення на вищу посаду; 3) потребує направлення до вищого навчального закладу для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня (із зазначенням відповідного рівня); 4) потребує направлення на навчання (перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо) за відповідною посадою або напрямом службової діяльності; 5) доцільно залишити на службі понад граничний вік перебування на службі цивільного захисту (із зазначенням строку, на який рекомендовано залишити особу на службі); 6) доцільно укласти новий контракт про проходження служби; 7) підлягає переведенню до іншого підрозділу із зазначенням його мотивів; 8) підлягає переміщенню з вищої посади на нижчу з викладенням причин і зазначенням того, на яку саме посаду доцільно призначити; 9) підлягає звільненню із служби у зв'язку із закінченням строку контракту із зазначенням причин неукладення нового контракту; 10) підлягає звільненню із служби у зв'язку із скороченням штатів; 11) підлягає звільненню із служби у зв'язку із систематичним невиконанням умов контракту особою рядового і начальницького складу.

При розгляді атестаційною комісією питань, не пов'язаних з атестуванням, надається лише рекомендація.

У висновку атестаційної комісії поряд із визначенням відповідності особи, яка атестується, займаній посаді і викладенням рекомендацій про її подальше службове використання може бути вказано, яких недоліків по службі та в особистій поведінці вона повинна позбутися, встановлено строк для їх усунення, але не більше 6 місяців.

При поданні про присвоєння відповідного спеціального звання випускникам навчальних закладів цивільного захисту в атестаційному листі вказуються їх середній бал та рейтинг успішності, відомості про виконання навчального плану. У висновку наводяться рекомендації щодо подальшого

проходження служби особою, яка атестується, та призначення цієї особи на відповідну посаду.

Такими, що не відповідають займаним посадам, визнаються особи, які мають хоча б один з таких недоліків: 1) уникають або відмовляються від направлення на навчання (перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо) за своїм напрямом професійно-службової діяльності або посадою; 2) склали заліки зі службової та/або фізичної підготовки на оцінку “незадовільно”; 3) порушують Присягу, порядок і правила, установлені статутами, нормативно-правовими актами і наказами відповідних керівників органів і підрозділів цивільного захисту, що видаються в межах їх повноважень.

Для керівників усіх рівнів як додаткові критерії їх діяльності враховуються також стан дисципліни і правопорядку в підпорядкованих їм органах та підрозділах.

Висновки атестаційної комісії приймаються простою більшістю голосів за наявності на засіданні не менше двох третин від числа членів комісії і підписуються головою комісії та секретарем комісії. У разі рівного розподілу голосів голос голови атестаційної комісії є вирішальним.

Підсумки голосування заносяться до протоколу засідання атестаційної комісії, який підписують голова комісії, секретар комісії та усі присутні члени комісії.

Атестаційні висновки затверджуються керівником, який має на це право відповідно до схеми атестування осіб рядового і начальницького складу, або особою, яка тимчасово виконує його обов'язки. При згоді керівника з висновком атестаційної комісії він затверджує його або письмово складає власне рішення із зазначенням дати.

У семиденний термін після затвердження атестаційних листів вони надсилаються до органів і підрозділів цивільного захисту за місцем служби осіб, які атестувалися, для оголошення результатів.

Безпосередні начальники зобов'язані у десятиденний строк з дня отримання атестаційних листів оголосити їх результати за місцем служби

особам рядового і начальницького складу, які атестувалися. Особам, які були відсутні на службі з поважних причин, результати оголошуються в день їх прибуття до місця служби.

Особа, яка атестувалася, ознайомившись із висновком атестаційної комісії, ставить під ним свій підпис і дату.

У разі незгоди з висновком атестаційної комісії особа рядового чи начальницького складу після засідання атестаційної комісії протягом 10 днів з дати оголошення цього висновку подає мотивований рапорт на ім'я керівника органу чи підрозділу цивільного захисту, який приймає остаточне рішення. Рапорт підлягає розгляду в тридцятиденний строк з дня подання.

У разі згоди керівника органу чи підрозділу цивільного захисту з рішенням атестаційної комісії він затверджує його, а у разі незгоди - приймає власне рішення, про що зазначається у відповідному розділі атестаційного листа.

Реалізація висновків атестування відбувається таким чином:

1. Начальники всіх рівнів з урахуванням висновків атестаційної комісії та рішення керівника, який їх затвердив, повинні протягом шістдесяти днів після такого затвердження забезпечити їх реалізацію.

Реалізація висновку атестації проводиться після ознайомлення з ним особи, яка атестувалася.

У разі відмови від підпису атестаційного листа особою, яка атестується, реалізація висновку атестації проводиться після складання відповідного акта.

2. Особи, рекомендовані для призначення на вищі посади, зараховуються до кадрового резерву.

3. Щодо осіб, які за висновком атестування підлягають переміщенню на нижчі посади або звільненню із служби, протягом шістдесяти днів з дня затвердження висновку атестаційної комісії керівником органу чи підрозділу цивільного захисту приймається одне із зазначених рішень.

Після закінчення шістдесятиденного строку переміщення на нижчу посаду або звільнення із служби не допускається. Час перебування особи

рядового і начальницького складу у відпустці або на лікуванні у шістдесятиденний строк не зараховується.

4. У рамках реалізації висновків атестаційної комісії начальниками у шістдесятиденний строк можуть також бути прийняті відповідні рішення щодо зміни виплат у межах посадових окладів та розмірів додаткових видів грошового утримання.

5. Начальниками за відповідними матеріалами працівників підрозділів персоналу щороку робляться підсумки атестування та реалізації висновків атестування щодо осіб рядового і начальницького складу.

Результати цих підсумків зазначаються у звіті, що надсилається до апарату ДСНС України не пізніше 25 грудня кожного року.

Аналізуючи кар'єрну стежку персоналу в Управлінні ДСНС України в Тернопільській області (рис. 2.5) можна стверджувати наступне:

по-перше, на попередній стадії кар'єрної стежки знаходяться 11 працівників досліджуваної організації, які навчаються у вищих навчальних закладах. Основними потребами матеріального і морального характерів є стабілізація, самовираження, зростання поваги, збереження рівня оплати праці та якості життя, посилення інтересу до інших джерел доходу;

по-друге, на другій кар'єрній сходинці знаходиться 24 працівники, основними цілями яких є стабілізація незалежності, посилення самовираження, початок поваги, підвищення рівня оплати праці та якості життя, інтерес до інших джерел доходу;

по-третє, на стадії досягнення успіху знаходиться 62 працівники, основними професійними цілями яких є підвищення рівня кваліфікації, професійно-кваліфікаційне просування, набуття нових навиків та досвіду роботи. Мотивами їх професійної діяльності можуть бути такі потреби як підвищення рівня самоствердження, посилення незалежності, початок самовираження, піклування про здоров'я, високий рівень оплати праці;

Етапи кар'єри					Цілі кар'єри	
Стадія кар'єрного зростання	Завершення				Приготування до виходу на пенсію, підготовка свого наступника	
	Збереження				Досягнення максимально можливого рівня професійного розвитку, посадового становища в організації, наставництво молоді	
	Досягнення успіху				Підвищення рівня кваліфікації, професійно-кваліфікаційне просування, набуття нових навиків та досвіду роботи	
	Початкова, службового зростання				Завершення виробничої адаптації, формування кваліфікованого працівника, початок самоствердження	
	Попередній				Навчання в школі та професійному навчальному закладі, випробування на різних роботах під час виробничої адаптації	
	Вік, років	До 28				Стабілізація, самовираження, зростання поваги, збереження рівня оплати праці та якості життя, посилення інтересу до інших джерел доходу
28-30				Стабілізація незалежності, посилення самовираження, початок поваги, підвищення рівня оплати праці та якості життя, інтерес до інших джерел доходу		
30-40				Підвищення рівня самоствердження, посилення незалежності, початок самовираження, піклування про здоров'я, високий рівень оплати праці		
40-55				Посилення самоствердження, початок досягнення незалежності, задовільний рівень оплати праці		
55 і старші				Початок самоствердження, потреби в безпеці		
Чисельність працівників, на стадії, осіб		11				
	24					
	62					
	105					
	62					

Рис. 2.5. Кар'єрограма персоналу ДПРЧ-3 У ДСНС України в Тернопільській області ¹

Примітка. Побудовано автором за матеріалами діяльності досліджуваної організації

по-четверте, на стадії збереження перебуває 105 працівників Управління ДСНС України в Тернопільській області, професійна діяльність яких характеризується досягненням максимально можливого рівня професійного розвитку, посадового становища в організації, наставництво молоді. Потребами цих працівників є посилення самоствердження, початок досягнення незалежності, задовільний рівень оплати праці;

по-п'яте, на стадії завершення професійної кар'єри перебуває 62 працівники Управління ДСНС України в Тернопільській області. Для їх професійної діяльності характерне приготування до виходу на пенсію, підготовка свого наступника, а домінуючими потребами є початок самоствердження, потреби в безпеці.

В цьому контексті слід зазначити, що лише за умови правильної оцінки ділових здібностей окремо взятого працівника, вивчення його сильних сторін, слабостей та недоліків можна правильно поставити цілі кар'єри, які проявляються в причині, за якою працівник хотів би мати конкретну роботу, зайняти рівень на ієрархічних сходах посад. Цілі кар'єри змінюються з віком, з підвищенням кваліфікації.

Забезпечення професійно-кваліфікаційного просування персоналу досліджуваної організації здійснюється за рахунок використання таких інструментів управління, як: планування професійно-кваліфікаційного просування персоналу; підбір кандидатів на просування; професійне навчання кандидатів на просування; здійснення просування працівників ради; матеріальне і моральне стимулювання професійно-кваліфікаційного просування працівників; інформаційне забезпечення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування працівників.

Висновки до другого розділу

Аналіз склад персоналу та діагностика його професійного рівня Державної пожежно-рятувальної частини № 3 Управління державної служби

України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області свідчить, що її організацію та ефективне функціонування загалом забезпечують фахівці з пожежної безпеки випускники Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, які мають повну вищу освіту за ступенем «Магістр» і освітньо-кваліфікаційним рівнем «Спеціаліст», а інша частина працівників мають освітньо-кваліфікаційний рівень «Бакалавр», «Молодший спеціаліст» і «Кваліфікований робітник».

Система планування та організації управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації передбачає розвиток професійної кар'єри працівників ДПРЧ-3 за такими напрямками: первинна професійна підготовка фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «кваліфікований робітник»; «молодший спеціаліст», підготовка фахівців з вищою освітою освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр», «спеціаліст», «магістр»; підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів; післядипломна освіта; перепідготовка; підвищення кваліфікації; службова підготовка; самостійна підготовка; спеціалізація і стажування.

Проаналізовано основні завдання та обов'язки Сектора професійної підготовки центру забезпечення діяльності Управлінні ДСНС України у Тернопільській області, здійснення контролю за станом професійного розвитку персоналу. Визначено, що важливою складовою системи планування та організації управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації є неперервна професійна освіта, яка охоплює професійну підготовку та післядипломну освіту осіб рядового і начальницького складу. Вивчено систему планування, фінансування та організацію управління неперервним професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації та її види і форми контролю; професійну підготовку та післядипломну освіту осіб начальницького складу.

Встановлено, що діючий функціональний механізм розвитку професійної кар'єри працівників ДПРЧ-3 відбувається за такими напрямками: первинна професійна підготовка фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня

«кваліфікований робітник»; «молодший спеціаліст», підготовка фахівців з вищою освітою освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр», «спеціаліст», «магістр»; підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів; післядипломна освіта; перепідготовка; підвищення кваліфікації; службова підготовка; самостійна підготовка; спеціалізація і стажування, що забезпечується за умови ефективного функціонування системи контролю.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення організаційного забезпечення управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації

У процесі дослідження нами проаналізовано досвід професійного розвитку осіб рядового і начальницького складу Державної пожежно-рятувальної частини №3 Управління державної служби України з надзвичайних ситуацій у Тернопільській області. В результаті аналізу, виходячи з контексту дослідження, вважаємо за доцільне запропонувати ввести в органи служби цивільного захисту таке поняття як «службова підготовка», що, на нашу думку, сприятиме ефективності підготовки особового складу підрозділу до дій за призначенням.

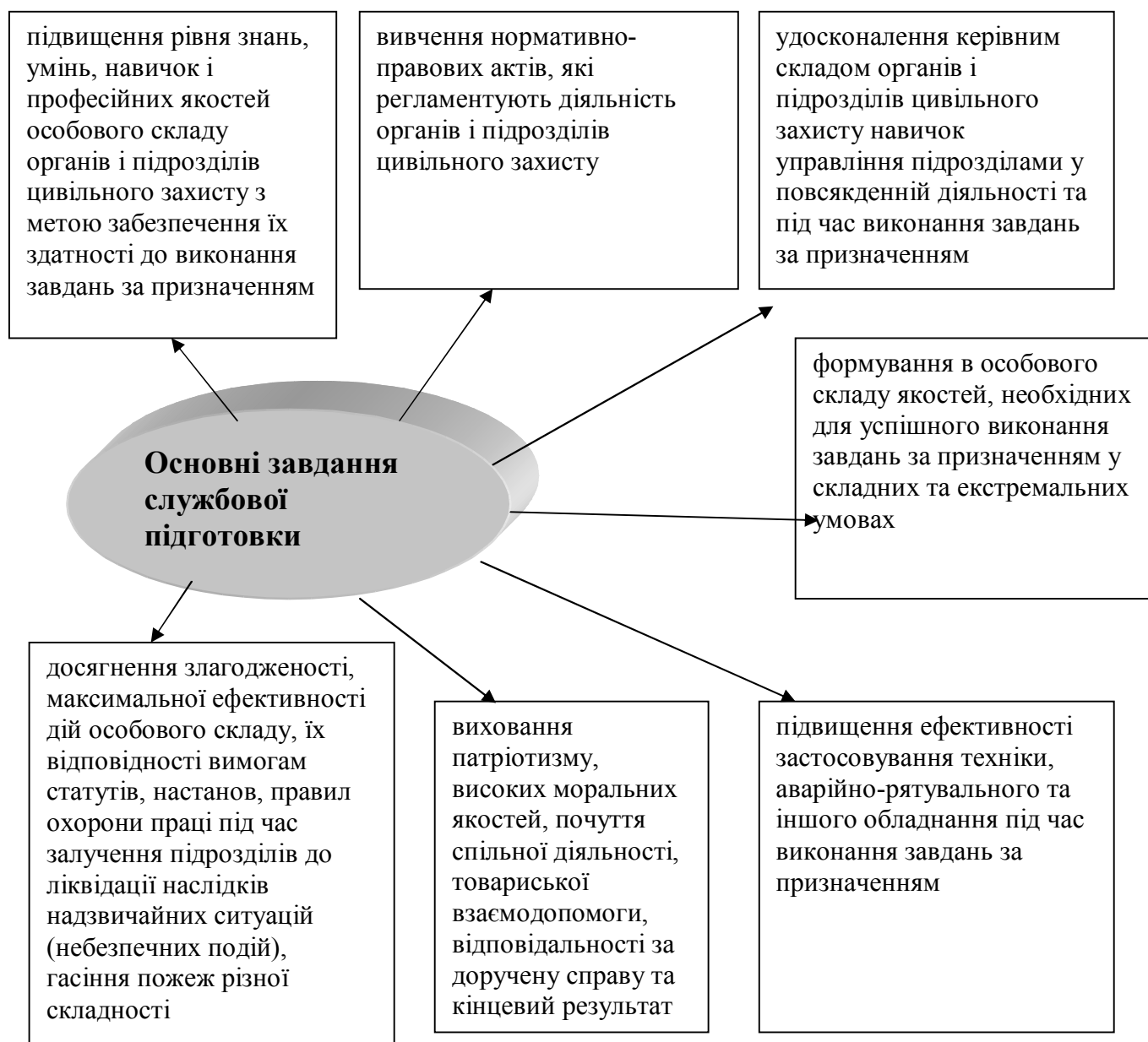
Отож, службова підготовка осіб рядового та начальницького складу служби цивільного захисту (далі – службова підготовка особового складу) полягає у здійсненні системи заходів, спрямованих на підвищення рівня знань, умінь, навичок і професійних якостей фахівців за певними посадами з метою забезпечення успішного виконання завдань за призначенням.

Стан організації службової підготовки особового складу повинен розглядатись керівниками всіх рівнів під час підведення підсумків.

Рівень підготовленості особового складу органів та підрозділів цивільного захисту обов'язково повинен враховуватись атестаційними комісіями у разі прийняття відповідних кадрових рішень.

Службова підготовка особового складу має здійснюватись шляхом проведення теоретичних і практичних занять, індивідуального навчання за місцем служби.

Основні завдання службової підготовки особового складу показано на рис. 3.1.



Примітка. Складено автором на основі матеріалів досліджуваної організації.

Строк і зміст службової підготовки особового складу повинні визначатися відповідними планами і програмами, що розробляються, рецензуються, узгоджуються і затверджуються ДСНС України та на підставі

яких керівники територіальних органів, підрозділів центрального підпорядкування ДСНС України, навчальних закладів цивільного захисту, які входять до сфери управління ДСНС України, затверджують свої організаційні та планувальні документи на навчальний рік.

За організацію службової підготовки з особовим складом повинні нести відповідальність керівники територіальних органів та підрозділів.

Організація службової підготовки має покладатись на: у ДСНС України – на структурний підрозділ апарату ДСНС України, який відповідає за цей напрям роботи; у територіальних органах – на структурні підрозділи з питань реагування на надзвичайні ситуації та осіб, які відповідають за організацію службової підготовки; у підрозділах, підпорядкованих територіальним органам, – на керівників підрозділів та осіб, визначених наказом, які відповідають за даний напрям роботи; у підрозділах центрального підпорядкування – на відділи планування (контролю) та керівників навчальних груп; у навчальних закладах цивільного захисту – на навчально-методичні відділи.

Обов'язки які повинні покладатись на осіб які відповідають за організацію службової підготовки наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Обов'язки осіб , що відповідають за організацію службової підготовки

№з/п	Обов'язки осіб , що відповідають за організацію службової підготовки
1.	організаційно-методичне забезпечення і контроль за станом службової підготовки особового складу
2.	аналіз стану і розроблення заходів щодо вдосконалення службової підготовки особового складу
3.	розроблення тематичних розрахунків годин зі службової підготовки особового складу, організація та взяття участі у проведенні занять
4.	здійснення контролю та надання організаційно-методичної допомоги підпорядкованим підрозділам в організації службової підготовки особового складу
5.	участь у підготовці навчальних матеріалів для проведення тренувань з керівним складом органів управління та підрозділів
6.	участь у проведенні комплексних, контрольних і цільових перевірок у частині, що стосується стану службової підготовки особового складу

Продовження таблиці 3.1

7.	вивчення, узагальнення і поширення передового досвіду щодо організації службової підготовки особового складу
8.	внесення на обговорення оперативних нарад, засідань атестаційних комісій проблемних питань щодо організації службової підготовки особового складу
9.	розроблення та внесення керівництву пропозицій з питань організації та подальшого покращення службової підготовки особового складу, включення таких заходів до планів роботи
10.	підготовка та надання пропозицій щодо створення і вдосконалення навчально-матеріальної бази
11.	контроль у межах своїх функціональних обов'язків виконання програм службової підготовки у підпорядкованих підрозділах

Примітка. Складено автором самостійно

Сучасна система планування службової підготовки осіб рядового і начальницького складу досліджуваної організації повинна охоплювати наступне:

1. Планування занять зі службової підготовки, яке здійснюється відповідно до розподілу годин за її видами, календарних планів і тематичних розрахунків годин і передбачає їх рівномірний розподіл протягом навчального року.

2. Залежно від оперативної обстановки з урахуванням завдань за призначенням, специфіки найбільш важливих та потенційно небезпечних об'єктів зони обслуговування, стану службової підготовки особового складу територіальні органи, підрозділи центрального підпорядкування, навчальні заклади цивільного захисту можуть змінювати кількість годин (за видами підготовки) на проведення занять зі службової підготовки.

3. Керівники територіальних органів та підрозділів не мають права зменшувати загальну кількість навчальних годин.

4. Керівники територіальних органів та підрозділів при плануванні службової підготовки особового складу можуть змінювати теми з урахуванням завдань за призначенням, специфіки найбільш важливих та потенційно небезпечних об'єктів зони обслуговування, аналізу стану службової підготовки та оперативних дій за минулий рік.

5. Керівникам територіальних органів та підрозділів дозволяється здійснювати самостійний перерозподіл годин за всіма видами рекомендованої тематики занять, предметами та темами навчання до 40 % часу. При цьому не допускається збільшення кількості годин на теоретичну підготовку за рахунок зменшення кількості годин на проведення практичних занять (у тому числі занять зі спеціальної фізичної підготовки).

6. У наказах про організацію службової підготовки особового складу визначаються кількість навчальних груп, їх керівники, порядок організації службової підготовки та планувальні документи з організації службової підготовки.

Заступником керівника навчальної групи в територіальному органі призначається начальник самостійного відділу, центру, служби, у підпорядкованих підрозділах – заступник начальника Державного пожежно-рятувального загону, Державної пожежно-рятувальної частини, аварійно-рятувального загону спеціального призначення.

7. У кожній навчальній групі визначаються особи, які відповідають за організацію занять зі службової підготовки особового складу, ведення планувальної, облікової та звітної документації.

8. Усі плануючі документи зі службової підготовки особового складу затверджуються відповідними керівниками.

9. Основними документами з планування службової підготовки особового складу є: накази ДСНС України, керівників територіальних органів управління та підрозділів про організацію службової підготовки особового складу на навчальний рік; календарний план розподілу навчального часу за видами службової підготовки і місяцями навчання; тематичний розрахунок годин проведення занять зі службової підготовки; розклад занять зі службової підготовки, що передбачає теоретичні та практичні заняття індивідуально та в групах на кожний день.

10. Розклад занять зі службової підготовки (у територіальних органах управління, підпорядкованих підрозділах, підрозділах центрального

підпорядкування та навчальних закладах цивільного захисту) складається на місяць і затверджується керівником підрозділу не пізніше як за тиждень до початку занять.

Варто зазначити, що заняття у вихідні та святкові дні не плануються (крім занять із загальної та спеціальної фізичної підготовки).

Розклад занять розміщується на стендах загального доступу для вільного ознайомлення з ним особового складу.

11. Крім цього, на навчальний рік складаються:

– у територіальних органах управління – плани-графіки організації і проведення тактико-спеціальних навчань керівництвом територіального органу управління та їх оперативно-черговою службою, тренувань у засобах індивідуального захисту органів дихання і зору (далі - ЗІЗОД) у теплодимокамерах, на вогневих смугах психологічної підготовки, зборів, графіки занять у метрополітені, семінарів (покладається на Оперативно-координаційний центр);

– у підрозділах центрального підпорядкування – плани-графіки організації і проведення тактико-спеціальних навчань, тренувань, у тому числі в ЗІЗОД, на смугах психологічної підготовки, зборів, семінарів тощо (покладається на відділ планування (контролю));

– у підрозділах, підпорядкованих територіальному управлінню:

– план-графік проведення нічних перевірочних занять;

– план-графік проведення тренування в ЗІЗОД у теплодимокамерах (на вогневих смугах психологічної підготовки);

– план-графік відпрацювання нормативів зі спеціальної фізичної підготовки;

– план-графік відпрацювання нормативів з радіаційного та хімічного захисту;

– плани-графіки складання, відпрацювання, корегування документів оперативного реагування (плани, картки, ПЛАС), вивчення об'єктів району щодо оперативно-тактичного обслуговування.

12. Основними документами з планування підготовки шляхом індивідуального навчання за місцем служби є:

- індивідуальний навчальний план;
- графік консультацій, що містить відомості про предмет, дату, час та місце проведення консультацій, прізвища консультантів.

Запропоновані вимоги не поширюються на:

- особовий склад органів і підрозділів цивільного захисту, який перебуває у відрядженні, відпустці, є тимчасово непрацездатними;
- аспірантів (ад'юнктів), докторантів і здобувачів наукового ступеня кандидата наук, курсантів (слухачів) навчальних закладів цивільного захисту.

Варто зазначити, що особовий склад, який навчається в навчальних закладах цивільного захисту (заочна форма навчання) і до службових обов'язків якого входить проведення заходів з попередження надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків (гасіння пожеж), не звільняється від занять у системі службової підготовки.

У цьому розділі обґрунтовано введення в практику діяльності органів служби цивільного захисту поняття «службова підготовка» з метою вдосконалення організаційного забезпечення управління професійним розвитком персоналу, підвищення ефективності підготовки особового складу підрозділу до дій за призначенням. За логікою дослідження, розглянемо напрями вдосконалення функціонування механізмів управління професійним розвитком персоналу досліджуваної організації.

3.2. Напрямки вдосконалення функціональних механізмів управління професійним розвитком персоналу в досліджуваній організації

З метою реалізації завдань службової підготовки осіб рядового і начальницького складу досліджуваної організації визначено основні

напрямки вдосконалення управління професійним розвитком персоналу: планування, організацію проведення занять та їх облік.

Одним з напрямів підвищення фахової кваліфікації особового складу є необхідність організації проведення занять зі службової підготовки.

Перед початком нового навчального року посадові особи територіальних органів та підрозділів цивільного захисту, які відповідають за організацію службової підготовки особового складу, перевіряють стан планувальної документації і готовності навчально-матеріальної бази до проведення занять, а також проводять методичні збори з керівниками навчальних груп підрозділів, підпорядкованих територіальним органам.

Службова підготовка особового складу має організовуватися та проводитися в робочий час згідно з розпорядком дня органу (підрозділу) цивільного захисту. Для організації та проведення занять з особовим складом кожна навчальна група має забезпечуватися навчальним класом (приміщенням, місцем).

Особи рядового і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту, які були відсутні на заняттях з поважних причин (гасіння пожеж, ліквідація наслідків НС), самостійно вивчають пропущені теми протягом одного місяця та конспектують їх. Керівник навчальної групи зобов'язаний перевіряти законспектовані теми в осіб, які пропустили заняття, та повноту засвоєння ними вивченого матеріалу. Керівники територіальних органів управління та підрозділів можуть переривати навчальний процес у зв'язку із залученням особового складу до ліквідації наслідків НС. Пропущені за цей період заняття проводяться у додатково визначений керівниками час. На час, який відводиться для проведення занять, залучати особовий склад до виконання господарських та інших, не пов'язаних з навчанням, робіт забороняється.

Протягом навчального року керівники навчальних груп (їх заступники) повинні щомісяця здійснювати перевірку знань особового складу в обсязі програми зі службової підготовки.

Зазначені посадові особи перевіряють наявність конспектів, ведення журналу обліку службової підготовки та роблять у ньому записи про проведені перевірки, а у разі виявлення недоліків визначають строки їх усунення. Зошити зі службової підготовки прошиваються, нумеруються та скріплюються печаткою.

Службова підготовка особового складу передбачає такі її види:

– функціональну – призначена для вивчення керівних документів, що стосуються виконання посадових обов'язків осіб рядового та начальницького складу і передбачені кваліфікаційною характеристикою фахівця;

– загальнопрофільну – призначена для підготовки особового складу з питань протипожежної, рятувальної, радіаційної та хімічної, медичної, технічної та інших видів підготовки за відповідним профілем (специфікою) діяльності органу (підрозділу);

– тактичну – призначена для навчання і виховання особового складу, який безпосередньо залучається до ліквідації надзвичайних ситуацій, і спрямована на підвищення його професійних знань, формування вмінь і навичок керування силами і засобами при ліквідації надзвичайних ситуацій;

– спеціальну фізичну – призначена для оволодіння рухомими навичками, розвитку фізичних, моральних і психологічних якостей, необхідних для виконання професійно-службових обов'язків;

– загальну фізичну – призначена для загального фізичного вдосконалення особового складу органів і підрозділів з метою забезпечення успішного виконання завдань за призначенням;

– гуманітарну – призначена для формування в особового складу почуття патріотизму, любові до України та її народу, культури, традицій і духовних цінностей, гідності, честі, національної свідомості, вірності Присязі, особистої відповідальності за безпеку Української держави та її народу;

– психологічну – призначена для формування, розвитку та підтримки психологічної готовності особового складу до професійної діяльності, виконання завдань за призначенням у складних та екстремальних умовах.

Заняття із загальної та спеціальної фізичної підготовки, відпрацювання вправ і нормативів, тренування в апаратах ЗІЗОД, практичні навчання і тренування проводяться протягом календарного року.

Службова підготовка має проводитися:

– в апараті ДСНС України – у системі самостійної підготовки шляхом ознайомлення з новими нормативно-правовими актами у сфері цивільного захисту та поглибленого вивчення нормативно-правових актів, необхідних для виконання посадових обов'язків;

– з керівниками територіальних органів, підрозділів центрального підпорядкування за планами і програмами семінарів, зборів, що проводить керівництво ДСНС України;

– з керівниками структурних підрозділів територіального органу, підрозділів центрального підпорядкування за спеціально розробленою програмою по 48 годин протягом навчального року (у навчальній групі керівника територіального органу, підрозділу центрального підпорядкування, навчального закладу);

– з особовим складом структурних підрозділів територіального органу, підрозділів центрального підпорядкування в обсязі програми за напрямом діяльності по 272 години протягом навчального року;

– з начальницьким складом підрозділів, підпорядкованих територіальному органу, керівниками оперативних одиниць підрозділів (частини, зміни (караулу), групи, відділення) у повному обсязі програми зі службової підготовки (272 години протягом навчального року);

– з особовим складом частини, зміни (караулу), групи, відділення територіального органу, центру і загону центрального підпорядкування в обсязі програми зі службової підготовки (246 годин протягом навчального року);

– у навчальних закладах цивільного захисту з проректорами (заступниками начальника), начальниками факультетів, відділів (відділень) та служб – за спеціально розробленими програмами (48 годин протягом навчального року) у навчальній групі ректора (начальника), з начальницьким складом факультетів, кафедр – в обсязі програми зі службової підготовки (272 години протягом навчального року) у навчальних групах проректорів (заступників начальників), начальників факультетів, кафедр.

В коло обов'язків керівників навчальних груп входить: знання документів з організації та планування службової підготовки особового складу, зміст навчального матеріалу за темою занять; визначення тематики занять зі службової підготовки на основі тематичних планів з урахуванням специфіки виконання завдань; затвердження та забезпечення відпрацювання розкладу занять; організація проведення занять у навчальній групі з усіх видів службової підготовки; організація своєчасної підготовки навчального класу (місця, приміщення) для проведення занять, наочних та технічних засобів навчання; забезпечення застосування (за можливості) мультимедійних комп'ютерних технологій під час проведення теоретичних занять; здійснення контролю, обліку відвідування занять особовим складом та їх успішності.

До проведення занять у територіальних органах (підрозділах центрального підпорядкування, навчальних закладах цивільного захисту) залучаються найбільш підготовлені фахівці, а в підрозділах, підпорядкованих територіальному органу, – керівники (заступники керівників) цих підрозділів та начальники чергових змін (караулів), а також фахівці підприємств, установ і організацій (за їх згодою) за напрямками діяльності (для викладення окремих тем).

Особи, які проводять заняття в системі службової підготовки, повинні зобов'язуватись: завчасно готувати методичне забезпечення занять шляхом складання плану-конспекту (конспекту лекції) проведення заняття та методичної розробки на проведення практичного заняття; використовувати

під час занять технічні засоби навчання та мультимедійні технології (у разі їх наявності та необхідності застосування); перевіряти конспектування тем особовим складом у зошитах зі службової підготовки та робити відмітки в журналах обліку занять про виявлені недоліки в організації службової підготовки; систематично здійснювати перевірку засвоєння програми службової підготовки і оцінювати набуті знання, уміння та навички шляхом опитування, тестування, виконання практичних вправ; перевіряти в осіб, які пропустили заняття, наявність законспектованого матеріалу та його знання.

Заняття зі службової підготовки повинні охоплювати теоретичну та практичну підготовку особового складу та передбачають індивідуальний і груповий методи навчання (чисельністю переважно до 30 осіб). Теоретична підготовка передбачає опанування спеціальних знань з професії, посади, вимог з охорони праці, предметів загальнопрофільної підготовки та проводиться в навчальних класах (відповідних місцях, приміщеннях).

Основними формами теоретичної підготовки повинні бути: класно-групове заняття; лекція; теоретичний семінар; виконання індивідуальних теоретичних завдань; консультація; самостійна робота над засвоєнням навчального матеріалу; аналіз пожеж і надзвичайних ситуацій; навчальна екскурсія.

Практична підготовка повинна проводитись за такими формами: практичне заняття; практичне відпрацювання вправ і нормативів індивідуально та в складі підрозділу (відділення, зміни, караулу); тактико-спеціальне навчання; групові вправи.

Практичне заняття має здійснюватись в поєднанні з практичним відпрацюванням оперативних документів реагування, вивченням характеристики об'єктів району обслуговування, наданням послуг.

Практична підготовка включає:

– індивідуальні практичні заняття на спортивних майданчиках, смугах з перешкодами, полігонах, робочих місцях, під час яких набуваються професійні вміння і навички самостійного виконання робіт, закріплюються та

вдосконалюються одержані знання, набуваються здібності щодо використання сучасної техніки, механізмів та обладнання;

– практичні відпрацювання вправ і нормативів індивідуально та в складі підрозділу (відділення, зміни, караулу), під час яких вдосконалюються професійні вміння і навички з використання техніки, механізмів та обладнання;

– тактико-спеціальні навчання на території об'єктів обслуговування, під час яких набуваються необхідні практичні навички злагодженого виконання робіт у взаємодії з іншими службами цивільного захисту, вдосконалюється методика гасіння масштабних (великих) пожеж і ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій.

Під час проведення практичної підготовки особовий склад забезпечується спеціальним одягом, необхідною технікою, обладнанням, устаткуванням, інструментами, пристосуваннями, планами, технологічними картами, інструкціями, допоміжними матеріалами. Керівник підрозділу (частини, зміни (караулу), групи, відділення) організовує та особисто проводить заняття з особовим складом відповідно до розкладу занять, відповідає за їх навчання, виховання та дотримання вимог охорони праці. З метою підготовки керівників чергових змін (караулів), груп, відділень керівником підрозділу (заступником) щокварталу проводяться нічні перевірені заняття з кожною черговою зміною (з 23:00 до 06:00).

Крім цього, проводяться раптові перевірки готовності підрозділів (відпрацювання вправ і нормативів) у денний та нічний час доби.

Усі надзвичайні ситуації, у ліквідації наслідків яких брав участь підрозділ (у тому числі гасіння складних та резонансних пожеж), аналізуються усім особовим складом протягом 10 днів (з реєстрацією в журналі обліку занять зі службової підготовки як додаткові заняття) та робляться записи про висновки щодо них у зошитах зі службової підготовки.

Аналіз надзвичайних ситуацій проводиться:

– начальником чергової зміни (караулу), який брав участь у ліквідації, – зі своєю зміною (караулом);

– керівником підрозділу (заступником) – з особовим складом інших змін (караулів) на заняттях зі службової підготовки.

Відпрацювання та коригування документів оперативного реагування (планів, карток) організовуються під час проведення занять із виїздом на об'єкт таким чином, щоб весь особовий склад чергових змін (караулів) підрозділу знав оперативно-тактичні особливості найбільш важливих та потенційно небезпечних об'єктів, розташованих у районі обслуговування.

Коригування оперативних планів і карток пожежогасіння покладається на начальників чергових змін (караулів).

Відпрацювання вправ зі спеціальної фізичної підготовки проводиться відповідно до тематичного плану та розкладу занять у визначені розпорядком дня години з відображенням результатів у журналі обліку занять зі службової підготовки.

Нормативи з оперативного розгортання відпрацьовуються обов'язково з роботою водійського складу на спеціальних автомобілях (агрегатах) та подачею вогнегасних речовин. За результатами відпрацювання нормативів у журналі обліку занять зі службової підготовки зазначається час виконання та виставляються оцінки.

Керівник занять зі службової підготовки залежно від форми проведення заняття повинен підготувати:

- план-конспект (конспект-лекцію) проведення заняття;
- методичну розробку на проведення практичного заняття;
- план семінарського заняття за довільною формою.

Зазначені навчально-методичні документи затверджуються керівником підрозділу не пізніше ніж за три календарні дні до проведення заняття та надалі зберігаються протягом усього навчального року як звітний матеріал.

Начальники чергових змін (караулів) розробляють плани-конспекти (конспекти лекцій, методичні розробки) на навчальний тиждень, які використовуються під час проведення занять з особовим складом.

На всіх практичних заняттях і навчаннях (тренуваннях) створюється обстановка, максимально наближена до реальної. Практичні заняття необхідно починати вступним інструктажем з охорони праці з оголошенням теми та мети заняття. Варто зазначити, що вимоги щодо дотримання заходів безпеки відображаються в планувальних документах.

Заслуговує на увагу ще один важливий напрямок удосконалення управління професійним розвитком персоналу – це облік занять зі службової підготовки. Проаналізований досвід показує, що:

Основним документом обліку занять зі службової підготовки є журнал обліку занять зі службової підготовки, у якому особами, які відповідають за організацію службової підготовки, ведеться облік успішності особового складу, відвідування ними занять та виконання навчальних програм.

Для обліку виконання навчальних планів і програм у журналі обліку занять зі службової підготовки керівники занять роблять записи про дату і зміст проведених занять (навчань, тренувань), виконаних особовим складом, час, витрачений на кожну тему (роботу), і виставляють оцінки, отримані під час занять.

Планова та облікова документація зі службової підготовки зберігається в структурних підрозділах, відповідальних за цей напрям роботи, а у разі відсутності таких підрозділів – в осіб, визначених керівником, у навчальних групах – в осіб, відповідальних за облік та ведення документації в цих групах. Після завершення навчального року документація зі службової підготовки зберігається протягом року.

Оцінювання ділових та особистих якостей потребує виокремлення системи компетенцій та особистих якостей, які повинні бути притаманні працівникам Управління ДСНС України в Тернопільській області. Склад персоналу та діагностика його професійного рівня в досліджуваній . На рівні

організації управління компетенцією включає: оцінювання наявних трудових ресурсів за їх знаннями, вміннями навичками та досвідом роботи, що здійснюється шляхом проведення атестації і щорічної оцінки персоналу; порівняння потреби в персоналі і наявного їх складу; прийняття рішень керівником кадрової служби з досягнення рівня компетенції відповідно до вимог. Компетенції персоналу досліджуваної організації повинні включати такі групи компетенцій як: професійно-ділові, соціальні, особистісні (рис. 3.2).

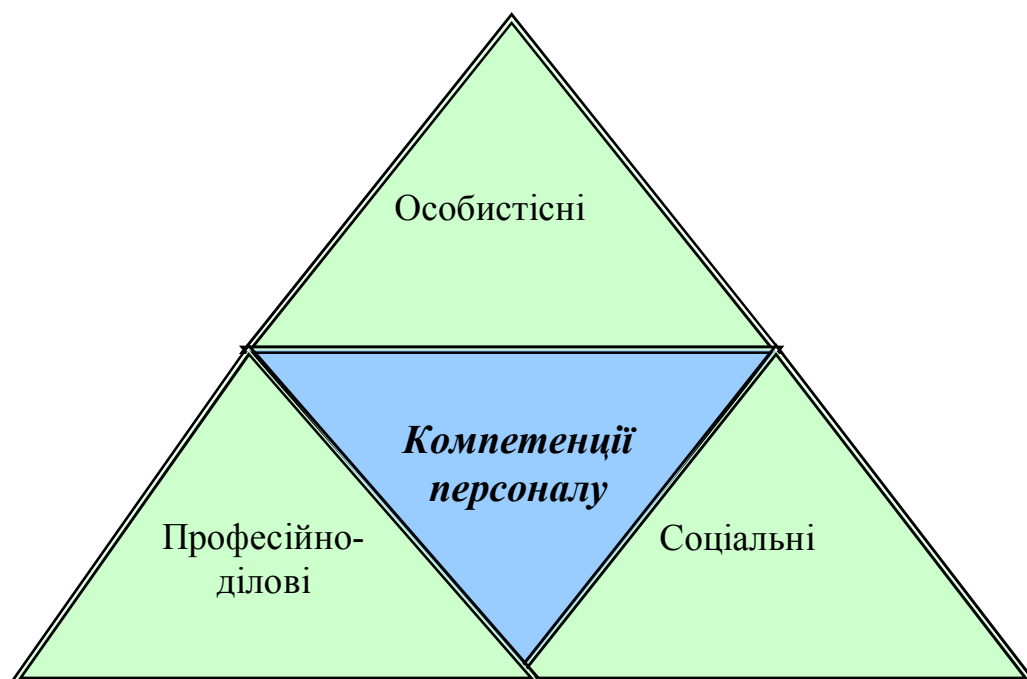


Рис. 3.2. Система компетенцій персоналу Управління ДСНС України в Тернопільській області

Примітка. Складено самостійно з використанням [18]

Деталізація окреслених компетенцій потребує формування профілю „ідеального працівника” на основі пропонованого підходу, що відображає необхідні якості, їх характеристики і рівень вираженості кожної із них, слугуватиме інструментом управління професійною кар’єрою, що дозволить вирішити завдання і приймати управлінські рішення щодо професійного розвитку персоналу, а саме: професійного навчання, планування ділової

кар'єри, формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації, наставництва та формування професійно-кваліфікаційної моделі керівника структурних підрозділів досліджуваної організації.

Так, професійно-кваліфікаційна модель керівника певного рівня будується на підставі уявлення про коло питань, які йому необхідно вирішувати на цьому рівні. Далі визначається коло знань, необхідних для успішного вирішення цих питань. Виходячи з необхідності, було розроблено професійно-кваліфікаційну модель керівника структурного підрозділу Управління ДСНС України в Тернопільській області (рис. 3.3).

Формування професіограми (моделі „ідеального працівника”), тобто детальної характеристики, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці проведено за наступними групами вимог до працівника: фізичні якості; знання; спеціальні здібності; інтереси; якості особистості; зовнішні чинники

Оцінку значень якостей проведено на основі використання методики експертного опитування. У ролі експертів виступили працівники міської ради. Оцінку результатів опитування проведено на основі розрахунку коефіцієнта узагальненої думки експертів за формулою 3.1:

$$K = \frac{\sum_{m=i}^n K_{im}}{n} \quad (3.1) [111],$$

де K узагальнена оцінка i -го експерта; K_{im} - оцінка i -го елемента експертом m , n - кількість експертів.

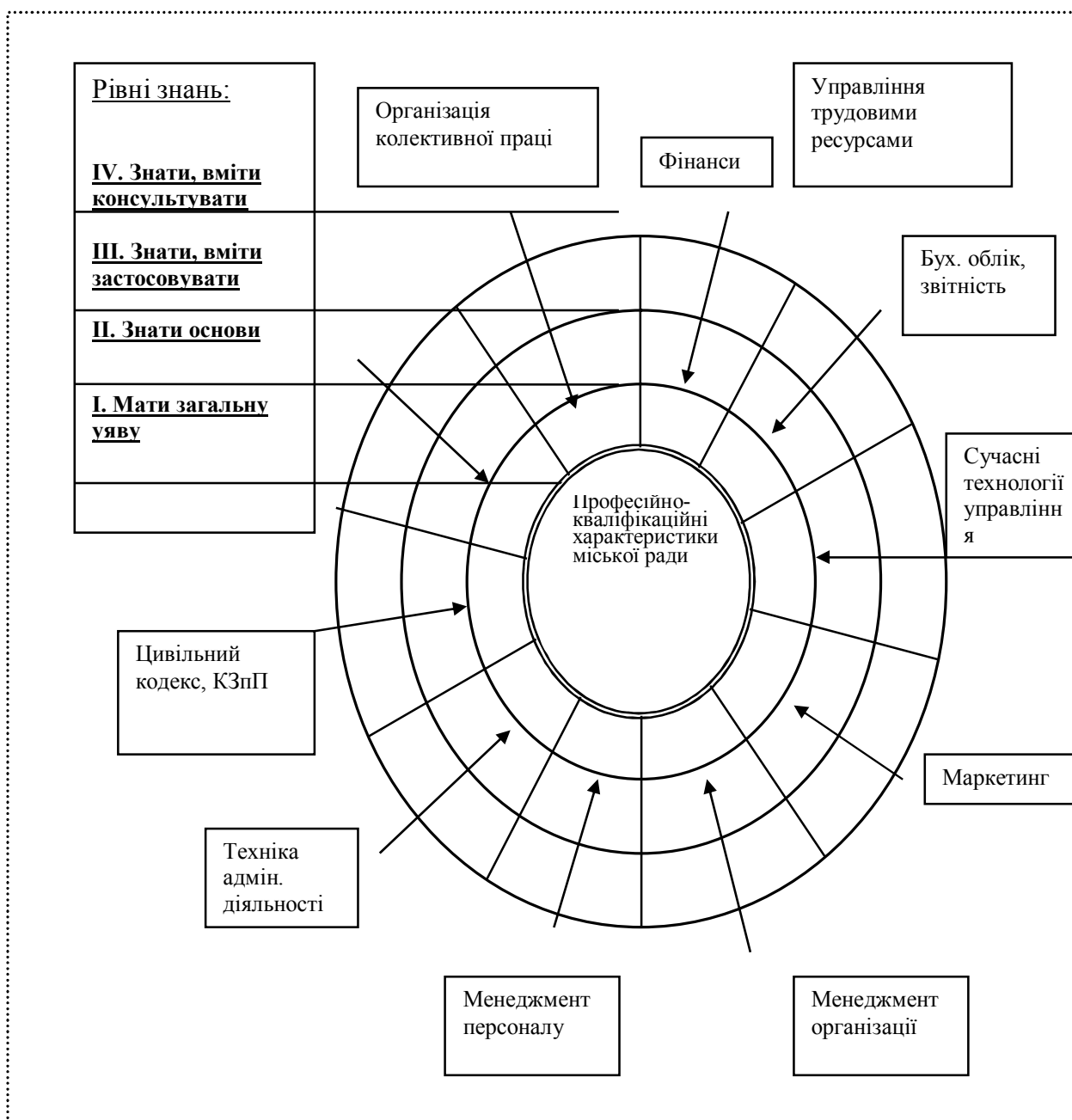


Рис. 3.3. Професійно-кваліфікаційна модель керівника структурного підрозділу Управління ДСНС України в Тернопільській області

Примітка. Розроблено автором

На основі результатів оцінювання якостей побудовано професіограму представлену у формі таблиці 3.2.

Доцільним у цьому плані вважаємо систематичне проведення моніторингу, що дозволить виявити недоліки в системі кадрового забезпечення керівниками і спеціалістами, а також виявити негативні

фактори, які впливають на плинність та високий рівень змінюваності, деформації ціннісних орієнтацій. Відділ кадрів не може обмежувати свою діяльність оформленням наймання або звільнення персоналу, оформленням відпустки, “доведенням” наказу.

Таблиця 3.2

Професіограма спеціаліста структурного підрозділу Управління ДСНС
України в Тернопільській області

Перелік якостей	Значення якості						
	1	2	3	4	5	6	7
Освіта						■	■
Досвід					■	■	
Вік		■	■	■			
Стан здоров'я					■	■	
Фізична підготовка		■	■	■			
Готовність до навчання			■	■	■		
Схильність до ризику	■	■	■				
Рішучість				■	■		
Відповідальність				■	■	■	
Ініціативність			■	■	■		
Здатність до прийняття рішень			■	■	■		
Уміння працювати в групі			■	■	■		
Емоційна стабільність			■	■	■		
Стресостійкість			■	■	■		
Уміння переконувати			■	■			
Аналітичне мислення					■	■	■
	■ Необхідні значення якостей						
	■ Допустимі значення якостей						

Примітка. Розроблено автором.

Його роль полягає у координації організації та мобілізації трудового колективу на досягнення поставлених задач, а для цього потрібна тривала робота по залученню всього персоналу за допомогою відповідної інформації, постійної організаційної роботи, управлінських заходів. Однак, головним пріоритетом у діяльності відділу кадрів має стати розробка кадрової політики

організації, що передбачає випереджальну підготовку кадрів, прагнення до оволодіння суміжними спеціальностями.

Підвищення ефективності атестації персоналу може бути досягнуто за рахунок забезпечення її тісного взаємозв'язку зі стратегією управління професійною кар'єрою працівників організації. Це можливо за умови підтримки керівником дій атестаційної комісії, доведення ним до практичної реалізації рішення комісії. Працівники відділу кадрів повинні організувати обговорення результатів атестації персоналу на виробничих зборах і нарадах з метою виявлення недоліків у проведенні атестації та розроблення заходів щодо їх усунення.

Проаналізувавши напрямки вдосконалення управління професійним розвитком персоналу: планування, організацію проведення занять та їх облік, цілком доцільним є вивчити методи управління професійною кар'єрою працівників у досліджуваній організації.

3.3. Удосконалення методів управління професійною кар'єрою працівників у досліджуваній організації

Серед сукупності великої кількості методів, які використовуються для вдосконалення управління професійною кар'єрою працівників, на нашу думку, заслуговує на увагу метод здійснення контролю за станом службової підготовки у досліджуваній організації.

Метод управління професійною кар'єрою умовно поділили на: контроль (поточний, періодичний, підсумковий), цільову перевірку, підведення підсумків службової підготовки, організацію прийому диференційованого заліку. Ефективність його залежить від результатів проведеної роботи і висновків щодо переміщення по посаді того чи іншого працівника, його кар'єрного росту.

Отже, контроль за службовою підготовкою повинні здійснювати:

1. Структурний підрозділ апарату ДСНС України, який відповідає за організацію службової підготовки, здійснює перевірку стану службової підготовки, рівня підготовки особового складу під час проведення комплексних, контрольних, цільових та інших перевірок органів і підрозділів.

2. Територіальні органи та підрозділи здійснюють поточний, періодичний та підсумковий контроль за службовою підготовкою.

Поточний контроль здійснюється протягом всього періоду навчання з метою визначення рівня засвоєння пройденого матеріалу особовим складом.

Періодичний контроль здійснюється не рідше одного разу на квартал з метою перевірки, вивчення та проведення аналізу: стану організації та проведення занять; виконання навчальних планів і програм; оформлення обліково-звітної документації (журналів, екзаменаційних матеріалів, протоколів); якості засвоєння особовим складом навчального матеріалу за усіма видами службової підготовки (шляхом проведення заліків (відповідей на контрольні питання тестових завдань); фактичного рівня знань, умінь і навичок особового складу; причин незадовільної успішності; наявності і стану навчально-матеріальної бази.

Підсумковий контроль здійснюється після завершення навчального року з метою визначення рівня реалізації завдань, викладених у навчальних програмах та планах підготовки, шляхом проведення диференційованих заліків.

За результатами проведення перевірок організації службової підготовки в підпорядкованих підрозділах посадові особи територіальних органів, які проводять перевірку, роблять відповідні записи в журналі обліку занять зі службової підготовки. У разі виявлення недоліків встановлюються строки усунення недоліків, про що робиться запис у відповідному розділі.

До перевірки стану службової підготовки залучається не менше 70 % особового складу від наявної чисельності органу (підрозділу).

Кількість та перелік структурних підрозділів територіального органу (підпорядкованих йому підрозділів), підрозділів центрального підпорядкування, навчальних закладів цивільного захисту, які входять до сфери управління ДСНС України, що підлягають перевірці, визначає посадова особа, яка здійснює перевірку (залежно від стану оперативної обстановки та аналізу службової підготовки за минулий рік).

Під час цільової перевірки залучається особовий склад органу або підрозділу, що знаходиться на чергуванні.

Обов'язково оцінюється індивідуальна професійна підготовленість особового складу, складається загальна оцінка рівня підготовленості підрозділу до виконання завдань за призначенням.

Протягом навчального року начальники (керівники) органів управління (підрозділів), керівники навчальних груп та особи, які проводять заняття зі службової підготовки, повинні здійснювати перевірку знань особового складу в обсязі програми зі службової підготовки, конспектування тем особовим складом у спеціальних зошитах та ведення облікової документації (керівники органів та підрозділів - один раз на квартал, особи, які проводять заняття, – один раз на місяць).

Контроль за проведенням практичних навчань (тренувань) покладається на заступників начальників територіальних управлінь з питань реагування, структурні підрозділи територіальних управлінь з реагування на надзвичайні ситуації, оперативно-координаційні центри, керівників підрозділів, а в підрозділах центрального підпорядкування - на заступників керівників з реагування на надзвичайні ситуації та відділи планування і контролю.

У системі управління професійною кар'єрою парцівників заслуговують на увагу підведення підсумків службової підготовки та організація прийому диференційованого заліку.

Підсумки службової підготовки за навчальний рік підбиваються шляхом складання диференційованого заліку особовим складом у період з 1

по 30 червня поточного року. Перевірці рівня засвоєння програми зі службової підготовки підлягає особовий склад органів та підрозділів цивільного захисту ДСНС України. Для цього Наказом керівника територіального органу або підрозділу визначається склад комісії з прийняття диференційованих заліків зі службової підготовки (далі – Комісія).

До складу Комісії залучаються посадові особи, які відповідають за організацію службової підготовки, реагування на надзвичайні ситуації (в органах управління та підрозділах центрального підпорядкування). Інші посадові особи (за напрямками діяльності) залучаються до складу Комісії у разі необхідності та відповідно до пропозицій осіб, які відповідають за організацію службової підготовки.

У разі залучення голови та членів Комісії до ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій у дні, коли сплановано прийом заліків у підрозділах, заступник керівника територіального управління з реагування на надзвичайні ситуації має право перенести прийом заліків на іншу дату.

Результати заліку оформлюють відомістю прийому заліку, заносять до журналу обліку занять зі службової підготовки.

Графіки проведення заліків в органах та підрозділах цивільного захисту ДСНС України до 5 червня подаються структурному підрозділу апарату ДСНС України, який відповідає за організацію службової підготовки.

Посадові особи територіальних органів та підрозділів ДСНС України, відповідальні за організацію службової підготовки, перед проведенням диференційованих заліків проводять заняття з членами Комісії щодо організації та проведення диференційованого заліку.

Керівники навчальних груп зобов'язані організувати підготовку: особового складу навчальних груп до проведення заліків та забезпечити їх участь у заліках; приміщень, навчально-тренувальної бази, техніки і аварійно-рятувального обладнання; планувальної та облікової документації зі службової підготовки; відомостей для занесення результатів диференційованих заліків.

Варто зазначити, що перевірка рівня знань та умінь особового складу, отриманих за результатами занять із службової підготовки, здійснюється шляхом диференційованого заліку з теоретичної підготовки, який здійснюється окремо для кожної категорії спеціалістів у формі письмової відповіді на контрольні питання тестів або білетів, та виконання вправ і нормативів із загальної та спеціальної фізичної підготовки.

На практиці білети (тести) розробляються структурними підрозділами, відповідальними за організацію службової підготовки, у територіальному органі, підрозділі центрального підпорядкування, навчальному закладі цивільного захисту у кількості, що на 10 % перевищує чисельний склад груп.

У залікові білети обов'язково включаються питання, які за змістом мають охоплювати програмний матеріал, викладений протягом навчального року, та питання, що стосуються особливостей характеристики об'єктів і територій району обслуговування, реагування на характерні надвичайні ситуації, протипожежного стану об'єктів.

У разі наявності відповідного програмного забезпечення для проведення диференційованих заліків з теоретичної підготовки може використовуватися комп'ютерна техніка.

Прийняття заліків із загальної та спеціальної фізичної підготовки в особового складу органів та підрозділів цивільного захисту проводиться шляхом виконання вправ та дотримання встановлених нормативів, перелік яких визначає керівник територіального органу (підрозділу центрального підпорядкування).

Особовий склад, який безпосередньо не залучається до ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, заліки зі спеціальної фізичної підготовки не складає.

Варто зазначити, що особовий склад, який під час перевірки теоретичної підготовки показав незадовільні результати, підлягає повторному складанню диференційованих заліків зі службової підготовки за

наперед визначеними питаннями й оцінюється за критеріями оцінювання результатів службової підготовки.

Особи, які не склали (не складали) диференційований залік під час підведення підсумків службової підготовки (були тимчасово непрацездатними, у відрядженні, відпустці тощо), складають залік у строк, визначений комісією, але не пізніше початку нового навчального року.

Особи, які повторно не склали диференційований залік, підлягають розгляду на засіданні атестаційної комісії.

Кінцевою контрольною акцією є звіти за результатами службової підготовки за навчальний рік, які територіальні органи управління та підрозділи цивільного захисту направляють ДСНС України до 15 липня поточного року. Вони мають містити детальний аналіз стану службової підготовки, навчально-тренувальної бази, результати періодичних та диференційованих заліків порівняно з минулим роком, а також перелік заходів, що вживалися протягом навчального року, для поліпшення стану службової підготовки. Форми щорічних звітів визначає ДСНС України залежно від стану службової підготовки чи оперативної обстановки.

Головною умовою успішного застосування методів управління професійною кар'єрою працівників досліджуваної організації є критерії оцінювання результатів службової підготовки.

Зокрема індивідуальна оцінка рівня функціональної підготовки особового складу визначається на підставі перевірки знань чинного законодавства, теоретичних знань і практичних навичок за посадою, уміння застосовувати ці знання у службовій діяльності.

За результатами проведеної перевірки знань виставляються такі оцінки: “відмінно”, якщо особа вивчила і засвоїла навчальний матеріал, послідовно і повно відповіла на поставлені запитання, чітко і впевнено працювала з технікою і устаткуванням, установлені контрольні нормативи виконала на “відмінно”, не допустила порушень правил охорони праці; “добре”, якщо особа знає навчальний матеріал, відповіла на поставлені запитання

правильно, без додаткових запитань, добре знає і працює з технікою та устаткуванням, установлені контрольні нормативи виконала на “добре”, не допустила порушень правил охорони праці; “задовільно”, якщо особа знає основні питання навчального матеріалу, але на запитання відповіла нечітко і неповно, її відповідь потребує додаткових запитань, установлені контрольні нормативи виконала на “задовільно”, не допустила порушень правил охорони праці; “незадовільно”, якщо особа не змогла правильно відповісти на поставлені запитання, не виконала вимог установлених контрольних нормативів та/або допустила порушення правил охорони праці.

Логіка оцінювання органу, підрозділу з функціональної підготовки складається з індивідуальних оцінок особового складу і визначається: “відмінно”, якщо не менше 90 % осіб, які склали заліки, мають позитивну оцінку, при цьому не менше половини з них отримали оцінку “відмінно”; “добре”, якщо не менше 85 % осіб, які склали заліки, мають позитивну оцінку, при цьому не менше половини з них отримали оцінки “добре” та “відмінно”; “задовільно”, якщо не менше 80 % осіб, які склали заліки, отримали позитивні оцінки.

Індивідуальна оцінка рівня тактичної підготовки визначається за результатом проведення перевірки знань, умінь і навичок під час виконання завдань за призначенням, пов’язаних з реагуванням на надзвичайну ситуацію та ліквідацією її наслідків. Перевірці знань з тактичної підготовки підлягають особи, які безпосередньо беруть участь у ліквідації надзвичайної ситуації.

За результатами проведеної перевірки знань виставляються такі оцінки: “відмінно”, якщо особа чітко, впевнено, тактично грамотно діяла у конкретній ситуації, вивчила і добре засвоїла навчальний матеріал та правила охорони праці, послідовно і повно відповіла на поставлені запитання; “добре”, якщо особа правильно діяла у конкретній ситуації, знає навчальний матеріал та правила охорони праці, відповіла на поставлені запитання правильно, без уточнюючих запитань; “задовільно”, якщо особа показала невпевнені дії та не в повному обсязі знає правила охорони праці, завдання

виконала нечітко і не повно, допустила помилки, під час відповіді постійно потребувала додаткових запитань;

– “незадовільно”, якщо особа не змогла повно і правильно виконати практичне завдання, діяла тактично неграмотно, допустила порушення правил з охорони праці.

Оцінювання органу, підрозділу з тактичної підготовки складається з індивідуальних оцінок і визначається згідно з критеріями: “відмінно”, якщо не менше 90 % осіб, які склали заліки, мають позитивну оцінку, при цьому не менше половини з них отримали оцінку “відмінно”; “добре”, якщо не менше 85 % осіб, які склали заліки, мають позитивну оцінку, при цьому не менше половини з них отримали оцінки “добре” та “відмінно”; “задовільно”, якщо не менше 80 % осіб, які склали заліки, отримали позитивні оцінки.

Індивідуальна оцінка рівня загальної фізичної підготовки визначається за результатами виконання трьох контрольних вправ: біг на 100 метрів; біг на 1000 або 3000 метрів (одна вправа на вибір перевіряючого); підтягування на перекладині, згинання та розгинання рук в упорі лежачи або комплексна силова вправа (одна вправа на вибір перевіряючого).

Оцінка визначається за критеріями: “відмінно”, якщо отримано оцінки 5, 5, 5; 5, 5, 4; “добре”, якщо отримано оцінки 5, 4, 4; 4, 4, 4; 5, 5, 3; 5, 4, 3; 4, 4, 3; “задовільно”, якщо отримано оцінки 5, 3, 3; 4, 3, 3; 3, 3, 3; 5, 5, 2; 5, 4, 2; 5, 3, 2; 4, 4, 2; 4, 3, 2; “незадовільно” – в усіх інших випадках.

Оцінювання органу, підрозділу із загальної фізичної підготовки складається з індивідуальних оцінок фізичної підготовки і визначається: “відмінно”, якщо 90 % осіб, які склали заліки, одержали позитивні оцінки, при цьому 50 % з них отримали оцінки “відмінно”; “добре”, якщо 85 % осіб, які склали заліки, одержали позитивні оцінки, при цьому 50 % з них отримали оцінки не нижче ніж “добре”; “задовільно”, якщо під час перевірки одержано 80 % позитивних оцінок.

Варто зазначити, якщо понад 20 % осіб, які підлягали перевірці, звільнені від виконання вправ з фізичної підготовки, виставляється оцінка “незадовільно”.

Індивідуальне оцінювання рівня загальнопрофільної підготовки залежить від специфіки діяльності органу або підрозділу і визначається: “відмінно”, якщо особа вивчила і засвоїла навчальний матеріал, послідовно і повно відповіла на поставлені запитання, чітко і впевнено працювала з технікою і устаткуванням, установлені контрольні нормативи виконала на “відмінно”, не допустила порушень правил охорони праці; “добре”, якщо особа знає навчальний матеріал, відповіла на поставлені запитання правильно, без додаткових запитань, добре знає і працює з технікою та устаткуванням, установлені контрольні нормативи виконала на “добре”, не допустила порушень правил охорони праці; “задовільно”, якщо особа знає основні питання навчального матеріалу, але на запитання відповіла нечітко і неповно, її відповідь потребує додаткових запитань, установлені контрольні нормативи виконала на “задовільно”, не допустила порушень правил охорони праці; “незадовільно”, якщо особа не змогла повністю і правильно відповісти на поставлені запитання, не виконала вимог установлених контрольних нормативів та/або допустила порушення правил з охорони праці.

Загальна оцінка органу, підрозділу із загальнопрофільної підготовки визначається: “відмінно”, якщо не менше 90 % осіб, які склали заліки, мають позитивну оцінку, при цьому не менше половини з них отримали оцінку “відмінно”; “добре”, якщо не менше 85 % осіб, які склали заліки, мають позитивну оцінку, при цьому не менше половини з них отримали оцінки “добре” та “відмінно”; “задовільно”, якщо не менше 80 % осіб, які склали заліки, отримали позитивні оцінки.

Загальна індивідуальна оцінка особового складу, органу, підрозділу зі службової підготовки визначається за п'ятьма оцінками (функціональна, загальнопрофільна, тактична, загальна та спеціальна фізична підготовка): “відмінно”, якщо отримано оцінки 5, 5, 5, 5, 4; 5, 5, 5, 4, 4; “добре”, якщо

отримано оцінки 5, 4, 4, 4, 4; 4, 4, 4, 4, 3; 5, 5, 4, 3, 3; 5, 4, 4, 3, 3; 4, 4, 4, 3, 3; “задовільно”, якщо отримано оцінки 5, 3, 3, 3, 3; 4, 3, 3, 3, 3; 3, 3, 3, 3, 3; 5, 5, 2, 3, 3; 5, 4, 2, 3, 3; 5, 3, 2, 3, 3; 4, 4, 2, 3, 3; 4, 3, 2, 3, 3; “незадовільно” – в усіх інших випадках.

Оцінка органу, підрозділу з функціональної, загальнопрофільної, тактичної, загальної та спеціальної фізичної підготовки складається з індивідуальних оцінок та визначається: “відмінно”, якщо 90 % працівників, які склали заліки, мають позитивну оцінку, при цьому не менше половини з них отримали оцінку “відмінно”; “добре”, якщо не менше 85 % працівників, які склали заліки, мають позитивну оцінку, при цьому не менше половини з них отримали оцінку не нижче, ніж “добре”; “задовільно”, якщо не менше 80 % працівників, які склали заліки, мають позитивну оцінку.

Отже проведений аналіз дає змогу констатувати, що загальна оцінка органу, підрозділу зі службової підготовки складається з оцінок із функціональної, загальнопрофільної, тактичної, загальної та спеціальної фізичної підготовки і визначається згідно із встановленими критеріями.

Підсумовуючи аналіз методів управління професійною кар’єрою працівників у досліджуваній організації, варто зазначити, що їх ефективність у тому числі залежить від навчально-матеріальної бази підрозділу, яка призначена для забезпечення навчального процесу і визначається статутами (положеннями) підрозділів.

Основна навчально-матеріальна база, залежно від завдань за призначенням підрозділу, має складатися з: навчальних кабінетів (класів, лабораторій), обладнаних стендами і наочним приладдям, плакатами, тренажерами; навчальних споруд, башт, смуг психологічної підготовки, полігонів, смуг з перешкодами, обладнаних необхідними технічними засобами навчання; спортивних майданчиків, стадіонів, спортивних залів, спортивних комплексів, приміщень, інвентарю та іншого знаряддя, необхідного для фізичного виховання; бібліотек, читальних та актових залів, приміщень (пунктів) медичного обслуговування.

Залежно від цілей організації та мотивів професійного розвитку персоналу можливим є використання різних форм навчання, таких як: кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень. Можливі види професійного навчання та їх характеристика представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.3

Характеристика видів навчання персоналу організації залежно від мотиваторів

№ п/п	Види навчання	Характеристика видів навчання
1	1. Професійна підготовка кадрів, в тому числі:	Придбання знань, умінь та навичок і навчання за способом спілкування, яке направлене на виконання виробничих завдань. Підготовка вважається остаточною, якщо отримана кваліфікація для створення конкретної діяльності. Навчається молодь, яка ще вчиться.
1.1	1.1. Професійна підготовка	Розвинення знань, умінь, навичок та способів спілкування як фундамент подальшої професійної підготовки (наприклад, підготовка бакалаврів).
1.1	1.2. Професійно-спеціалізована підготовка	Призначена для отримання специфічної професійної діяльності. Поглиблення знань та здібностей метою володіння конкретною професією (наприклад, спеціаліст, магістр).
2	2. Професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації) в тому числі:	Розповсюдження знань, умінь, навичок та способів спілкування з метою приведення їх у співвідношення з сучасними вимогами виробництва, а також для стимулювання професійного росту (навчаються зайняті в виробництві працівники, які мають практичний досвід).
2.1	2.1. Вдосконалення професійних знань та здібностей	Приведення знань та здібностей в співвідношенні з вимогами часу, їх актуалізація та поглиблення. Навчаються спеціалісти (горизонтальна мобільність).
2.2	2.2. Професійне вдосконалення з метою просування по службі	Підготовка до виконання якісно більш високих задач. Навчаються керівники (вертикальна мобільність).
3	3. Професійна перепідготовка (перекваліфікація)	Отримання знань, умінь, навичок та володіння способами спілкування (поведінка) для освоєння нової професії та якісної іншої професійної діяльності (навчаються зайняті в виробництві працівники або безробітні, які мають практичний досвід).

Примітка. Складено автором

Для морального стимулювання працівників у підвищенні кваліфікації може бути застосовано комплекс заходів, який передбачає: усну та письмову подяку (грамота, диплом); присвоєння почесних звань: кращий працівник року, почесний працівник підприємства, почесний (заслужений) наставник тощо; занесення прізвища працівника до книги або на дошку пошани; інші засоби.

Засобами фінансово-матеріального стимулювання працівників підприємств у зв'язку з підвищенням професійних знань і навичок є: підвищення тарифного розряду з одночасним підвищенням тарифної оплати; підвищення посадового окладу фахівцям, службовцям на тих же посадах; підвищення за посадою з одночасним підвищенням посадового окладу; наділення новими виробничими функціями працівника, що передбачає відповідне зростання заробітної плати; підвищення індивідуальних розмірів премій у межах діючих положень загального преміювання.

Основними факторами, які мотивують працівників активно брати участь у професійному навчанні, є: бажання зберегти місце роботи чи посаду; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади; інтерес до процесу освоєння нових знань і навичок; бажання встановити контакт з іншими слухачами.

Зацікавленість працівників до навчання можливо забезпечити шляхом розробки та впровадження ефективної системи мотивації, спрямованої на підвищення зацікавленості працівників у збільшенні свого кваліфікаційного рівня. Мотивація – це процес пробудження самого себе та інших до конкретної діяльності, яка направлена на досягнення особистих цілей або цілей організації. Існують різні мотиви, які спонукають працівників отримувати професійне навчання та підвищувати свою кваліфікацію, що залежить як від об'єктивних, так і від суб'єктивних факторів: вибору стратегії розвитку персоналу, фінансових можливостей організації та світогляду його керівництва.

Механізм мотивації особистості в досліджуваній організації з точки зору кадрового менеджменту вважається найбільш впливовим, адже мотивація кадрового складу є основою професійного розвитку персоналу. При цьому мотивація може мати двояке вираження: по-перше, як функція, що здійснюється керівниками стосовно працівників, а по-друге – як особисті переконання і трудова поведінка власне керівників та спеціалістів (кадрів організації) (рис. 3.4).

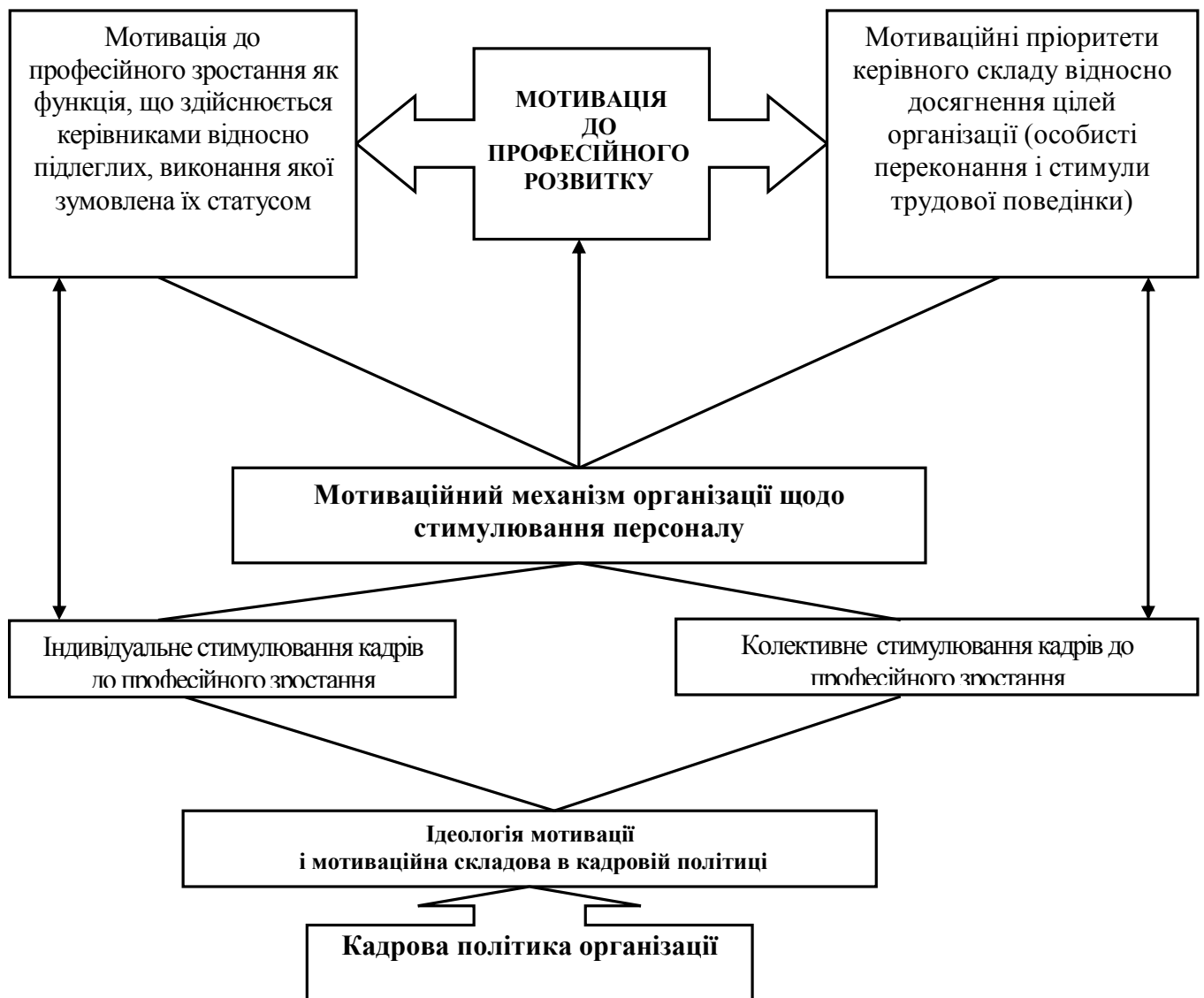


Рис. 3.4. Пропонований механізм мотивації кадрів в Управлінні ДСНС України в Тернопільській області

Примітка. Розроблено автором

На потребу в професійному розвитку працівника значною мірою впливають фактори зовнішнього середовища, зокрема: виконання нових робіт, зміна стратегії і структури організації, зміна системи управління організацією, необхідність виконання нових видів робіт.

Територіальні органи та підрозділи ДСНС України повинні щороку планувати заходи щодо вдосконалення навчально-матеріальної бази для проведення теоретичних та практичних занять із службової підготовки.

Висновки до третього розділу

У розділі обґрунтовано введення в практику діяльності органів служби цивільного захисту поняття «службова підготовка» з метою вдосконалення організаційного забезпечення управління професійним розвитком персоналу, підвищення ефективності підготовки особового складу підрозділу до дій за призначенням. За логікою дослідження, розглянемо напрями вдосконалення функціонування механізмів управління професійним розвитком персоналу досліджуваної організації.

Проаналізовано основні напрями вдосконалення управління професійним розвитком персоналу (планування, організацію проведення занять та їх облік) і види службової підготовки (функціональну, загальнопрофільну, тактичну, спеціальну фізичну, загальну фізичну, гуманітарну, і психологічну); форми теоретичної (класно-групове заняття; лекція; теоретичний семінар; виконання індивідуальних теоретичних завдань; консультація; самостійна робота над засвоєнням навчального матеріалу; аналіз пожеж і надзвичайних ситуацій; навчальна екскурсія і практичної підготовки).

З'ясовано коло обов'язків керівників навчальних груп, а також обов'язки осіб, які проводять заняття в системі службової підготовки.

Щодо вдосконалення методів управління професійною кар'єрою працівників у досліджуваній організації, то найбільш ефективним з-поміж

великої їх кількості є метод здійснення контролю за станом службової підготовки у досліджуваній організації, який умовно поділили на поточний, періодичний, підсумковий, цільову перевірку, підведення підсумків службової підготовки, організацію прийому диференційованого заліку.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження управління професійним розвитком персоналу в Управлінні ДСНС України в Тернопільській області дозволяють зробити наступні висновки:

1. Організація професійного розвитку є однією з основних функцій управління персоналом. Саме професійний розвиток персоналу є однією з найбільш вагомих складових управління професійною кар'єрою працівників в цілому. Професійний розвиток персоналу науковці трактують як: по-перше, ітеративний (повторювальний) процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації; по-друге, як процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, отримання нової посади, вирішення нових питань; по-третє, як набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Складовими процесу професійного розвитку персоналу організації професійне навчання персоналу, виробнича адаптація персоналу; оцінювання і атестація персоналу; планування трудової кар'єри персоналу, що може охоплювати як професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців, так і формування резерву керівників і службово-професійне просування керівників

2. Управління професійним розвитком працівників передбачає розроблення й реалізацію заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку організації. Основними напрямками професійного розвитку персоналу є первинне навчання з врахуванням завдань організації і специфіки її роботи; навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу; навчання з метою підвищення запальної кваліфікації; навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації; навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій. У процесі

управління професійною кар'єрою працівників можуть використовуватись різні форми навчання персоналу. Існуючі форми професійного навчання персоналу організації поділяють на дві групи: навчання безпосередньо на робочому місці і навчання за межами робочого місця.

3. У світовій практиці основними напрямками професійного розвитку персоналу є: первинне навчання відповідно до завдань організації та специфіки роботи; навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника; навчання для підвищення кваліфікації; навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації; навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій. Виділяють три підходи до управління професійною кар'єрою кадрових ресурсів державної служби - англосаксонський, французький та американський. Вивчення зарубіжного досвіду управління приватними компаніями дозволило зробити висновок про застосування в Росії, Великобританії й США таких сучасних методів навчання й розвитку персоналу організації як: навчання на робочому місці, курси, тренінги, коучинг лінійними менеджерами, коучинг зовнішніми фахівцями, аудіо, відео курси, наставництво, ротація.

4. Система планування управління професійним розвитком досліджуваної організації є системою комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє: забезпечити організацію персоналом; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією. Планування та організація управління професійним розвитком персоналу у Управлінні ДСНС України в Тернопільській області здійснюється працівниками відділу кадрів. Організація процесу підвищення кваліфікації передбачає забезпечення реалізації заходів організаційного характеру для втілення програми професійного розвитку персоналу, а також пошуку стимулів та мотиваторів для мотивації працівників досліджуваної організації до професійного розвитку. Результати оцінки засвідчили

неефективність діючої системи планування і організації професійного розвитку кадрів.

5. Професійна кар'єра це індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад. Механізм управління професійною кар'єрою персоналу в Управлінні ДСНС України в Тернопільській області передбачає: горизонтальне просування (пониження і підвищення) відповідно до потреб), гнучкість характеристик в оцінюванні особи з максимальним використанням набутих умінь, знань, досвіду. Функціональний механізм розвитку професійної кар'єри досліджуваної організації охоплює такі елементи, як планування, організацію, мотивацію і контроль професійної кар'єри.

6. Атестація персоналу розглядається є формалізованим оцінюванням кадрів, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників. З метою удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу Управлінні ДСНС України в Тернопільській області, вбачаємо за доцільне, удосконалення процедури проведення атестації кадрів. Першочерговими кроками у цьому плані, на наш погляд, має стати використання процедур проміжного та спеціального атестування.

7. Удосконалення організаційного механізму професійного розвитку персоналу в орієнтації на стратегічні цілі Управлінні ДСНС України в Тернопільській області, на наш погляд, повинно базуватись на охопленні комплексу заходів, щодо використання практичних тренінгів та тренінгів-модерації; використання технологій коучингу; комплектування групи на основі психологічної і психофізіологічної сумісності; проведення психоінформаційного моніторингу; навчання різних категорій персоналу

основам психологічних знань; використання інструментарію нейролінгвістичного програмування

8. Мотивація до професійного зростання працівника Управлінні ДСНС України в Тернопільській області повинна охоплювати комплекс заходів морального і матеріального стимулювання. Для морального стимулювання працівників у підвищенні кваліфікації може бути застосовано комплекс заходів, який передбачає: усну та письмову подяку, присвоєння почесних звань: кращий працівник року, почесний працівник підприємства, почесний (заслужений) наставник, занесення прізвища працівника до книги або на дошку пошани, інші засоби. Засобами фінансово-матеріального стимулювання працівників підприємств у зв'язку з підвищенням професійних знань і навичок можуть бути: підвищення тарифного розряду з одночасним підвищенням тарифної оплати; підвищення посадового окладу фахівцям, службовцям на тих же посадах; підвищення за посадою з одночасним підвищенням посадового окладу; наділення новими виробничими функціями працівника, що передбачає відповідне зростання заробітної плати; підвищення індивідуальних розмірів премій у межах діючих положень загального преміювання. До іншими напрямів стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію у досліджуваній організації слід віднести: активізацію роботи з планування трудової кар'єри; професійно-кваліфікаційне просування працівників, які підвищили свою кваліфікацію, шляхом сприяння у побудові ділової кар'єри працівників, максимальному використанні набутих ними знань, вмінь та навичок; поінформованості працівників про перспективи їх професійно-кваліфікаційного просування; моральної і матеріальної зацікавленості кадрів у професійно-кваліфікаційному зростанні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Административное право Украины: [Учебник] / Под общей ред. С. В. Кивалова. – Х.: «Одиссей», 2004. – 880 с.
2. Адміністративне право України: [Підручник для юрид. вузів і фак.] / Ю. П. Битяк, В. В. Богуцький, В. М. Паращук та ін.; За ред. Ю. П. Битяка. – Х.: Право, 2000. – 520 с.
3. Антонюк О.В. Навчальна програма дисципліни “Адміністративний менеджмент” (для магістрів) / О.В. Антонюк. – К.: МАУП, 2008. – 26 с.
4. Антонюк О.В. Теоретико-методологічні засади (продовження). – Режим доступу: <http://www.info-prensa.com/article-14.html>.
5. Апостолук А.С. Безпека праці: ергономічні та естетичні основи / С.О. Апостолук, В.С. Джигерей, А.С. Апостолук. – К.: Знання, 2006. – 215 с.
6. Бакуменко В. Характерні особливості та пріоритетні напрями удосконалення діяльності керівника в органах державної влади. Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rada.gov
7. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: моногр. / В.Д. Бакуменко. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
8. Білоконь М. В. Державне управління у сфері охорони громадського порядку: [Монографія]. – Х.: Вид-во НУВС, 2004. – 700 с.
9. Беседа о Добровольной пожарной охране [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.23.mchs.gov.ru/press/detail.php?ID=7670>
10. Братусь Ю.М. Системний підхід до аналізу стану великих організаційних систем при прийнятті рішення та управлінні їх безпекою // Збірник матеріалів науково-практичної конференції 16-17 травня 2006р. Київ. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2006. – С. 279-283.
11. Буряк Г.А. Теоретико-методологічні основи працезахоронної діяльності / Г.А. Варення. – К.: Раритет, 2003. – 216 с.
12. Бутрим О.В. Розвиток і розміщення потенційно небезпечних виробництв у містах України та їх вплив на економіку техногенно-екологічної

- безпеки: Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.10.01. – Київ, 1999. – 238с.
13. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. / Василенко В.О. Вид. 2-ге, виправл. і доп. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 504с.
14. Величкіна Ю.В. Розробка інформаційно-аналітичної системи оцінки та прогнозування надзвичайних ситуацій на територіальному рівні з використанням сучасних засобів програмування. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2007/fvti/velichkina/diss/indexu.htm>
15. Винокурова Л.Е. та ін. Основи охорони праці: Підручник для проф.-техн. навч. закладів / Винокурова Л.Е., Васильчук М.В., Гаман М.В. - 2-ге вид., доповнене, перероблене. - К.: Вікторія, 2001. - 192 с.
16. Віскозі В.К., Вернон Дж.М., Гарингтон Дж.Е. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика / Пер. з англ. –К.: Основи, 2004. –1047 с.
17. Волянський П.Б. Деякі питання управління надзвичайними ситуаціями мирного типу: Науковий вісник.-2012.-Вип.9
18. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. — К. : ВД «Професіонал», 2006. — 576 с.
19. Впровадження системи управління пожежною безпекою на підприємстві. – Електронний ресурс. режим доступу: <http://firehelp.org.ua/public/public0005.php>
20. Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Герберт А., Саймон Г. [пер. з англ.]. – Вид. переробл. і доп. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.
21. Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу. -Харків: Форт, 2003. -60 с.

22. Гігієнічна класифікація умов праці за показниками факторів виробничого середовища, важкості та напруження: України. - К., 1998. - 34 с.
23. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія / За ред. Білорус О.Г. –К.: КНЕУ, 2001. –733 с.
24. Горбулін В. П., Белов О. Ф., Лисицин Е. М. Актуальні питання організації стратегічного планування державної політики національної безпеки / В.Горбулін, О.Белов, Е.Лисицин // Стратегічна панорама. – 2007. – С. 12–19.
25. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент / Конспект лекцій. - Харків, ХНЕУ, 2005. – [Електроний ресурс]. Режим доступу: http://globalteka.ru/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=304&Itemid=56.
26. Гріфін Рікі В. Основи менеджменту: підруч. для студ. екон. спец. / В. Гріфін Рікі, В. Яцура. – Л.: БаК, 2001. – 624с.
27. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: [навчальний посібник] / За заг. ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. – Львів: видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 352с.
28. Державне управління та менеджмент: навч. посібник у таблицях і схемах / Г.С.Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю.Амосов та ін. [За заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Г.С.Одінцової. – Х.: ХарПІ УАДУ, 2002. – 492 с.
29. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. / В.Д.Бакуменко, П.І.Надолішній, М.М.Іжа, Г.І.Арабаджи. - Одеса: НАДУ, 2009. - 392 с.
30. Державне управління: теорія і практика / [За заг. ред. доктора юр. н., проф. В.Б.Авер'янова]. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
31. Державний нагляд у сфері праці / Данилова В. // Справочник кадровика.- 2005.- №11.- С.6-7.
32. Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 р. № 1378. – Режим доступу : [www.kmu.gov.ua].
33. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та

- організаційне забезпечення: [Моногр.] – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ „Магістр”, 2013. – 224 с.
34. Дзюндзюк В. Б. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях / В.Б.Дзюндзюк, М.С.Мартинюк // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Х.: ХРІДУ УАДУ, 2014. – Вип. 1 (36). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/1/02.pdf>.
35. Добровольная пожарная охрана Германии : история ДПО Германии [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.igps.ru/component/content/article/68-2011-01-19-06-30-23/777-2012-03-05-06-38-22.html>
36. Дорошенко К. Погляд на систему надання пільг і компенсацій за шкідливі, важкі та небезпечні умови праці: перспективи вдосконалення / К. Дорошенко // Соціальний захист. -2003. -№ 3. - С. 45-48.
37. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1./ Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін.. – К.: ВЦ «Академія», 2001. – С. 25.
38. Єдина державна система показників обліку умов і безпеки праці: ДНАОП 0.00-8.05-94. -Харків: Форт, 2003. -12 с.
39. Засади здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України №877-V від 05.04.2007 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=877-16>
40. Збірник нормативних документів з безпеки життєдіяльності /[упоряд.: М.В. Васильчук, Н.У.Дубова] – К.: Основа, 2013. – 880 с.
41. Інструкція з організації роботи органів державного пожежного нагляду. [Електронний ресурс]. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0480-06
42. Інструкція з організації роботи органів державного пожежного нагляду з питань видачі дозволу на початок роботи підприємств та оренду приміщень. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.mns.gov.ua/ministerstvo/structure/FireDepartment/.../nak_278.doc
43. Киченина В. С. Правовые основы деятельности противопожарной службы Франции [Електронний ресурс] / В. С. Киченина / Технологии

- техносферной безопасности. – 2013. – Вып. № 1 (47). – Режим доступа : <http://agps-2006.narod.ru/ttb/2013-1/15-01-13.ttb.pdf>
44. Кодекс Законів про працю. – К.: Укр. правнича фундація; Вид-во “Право”, 1997. – 72 с.
45. Кодекс України про адміністративні правопорушення (офіційне видання) . –К.: Видавничий дім, 2002. – С. 443.
46. Кодекс цивільного захисту України. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>
47. Конституція України: Прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
48. Концепція вдосконалення наглядової діяльності у сфері пожежної безпеки на основі ризик-орієнтованого підходу. – Електронний ресурс. Режим доступу: http://undicz.mns.gov.ua/files/2013/1/31/Консерсія_21.01.13.pdf
49. Концепція надання адміністративних послуг «Адміністративні послуги – нова якість держави» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <mailto:centre@pravo.org.ua>.
50. Концепція наукового забезпечення діяльності Міністерства з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи. – Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.mns.gov.ua/content/concept_nzdm.html
51. Корбутяк В.І. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Навчальний посібник. – Рівне: НУВГП, 2010. – 176с.
52. Кохан А. Формування публічної політики як механізму протидії політичним маніпулюванням у прийнятті політико-управлінських рішень / А.Кохан // Вісник НАДУ при Президентіві України. - 2011. - № 3. - С. 176-184.
53. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 25–26. – С. 131.
54. Кримінально-процесуальний кодекс України. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [://www.infodisk.com.ua/laws.htm](http://www.infodisk.com.ua/laws.htm).

55. Лазарев В. В. Теория права и государства: [Учебник] / В.В.Лазарев. – М., 2002. – 553 с.
56. Логвинов В., Мазуркевич М., Костенюк Н., Ракша А. Регламентация адміністративної діяльності державних органів влади / В. Логвінов, М. Мазуркевич, Н. Костенюк, А. Ракша // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 29. — 2011. - [Електроний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Edu/2011_29/fail/logvinov.pdf
57. Макарейко Н. В., Черенков Е. А. Административное право в определениях и схемах: [Учебное пособие] / Н.В.Макарейко, Е.А.Черенков. – М.: Юристъ, 2000. – 179 с.
58. Мельник А.Ф. Менеджмент державних установ і організацій: [навч. посіб.] / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Н.М. Кривокульська / за ред. А.Ф. Мельник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 464 с.
59. Мокеев М. М. Правовое регулирование стандартизации и регламентации деятельности органов исполнительной власти / М. М. Мокеев // Государственная власть и местное самоуправление в России: история и современность [Текст]: VI Международный научный форум / Северо-Запад. акад. гос. службы ; под общ. ред. А. С. Горшкова. — СПб. : Изд-во СЗАГС, 2008. — С. 123—131.
60. Монаєнко А.О. Визначення ефективності діяльності органів державної влади на місцевому рівні. Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/du/2009_2/files/DU209_25.pdf].
61. Мороз О. В., Матвійчук А. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику. Монографія. / Мороз О. В., Матвійчук А. В. 2003. - 177с.
62. Морозов А.О. Інформаційно-аналітичні технології підтримки прийняття рішень на основі регіонального соціально-економічного моніторингу / А.О. Морозов, В.Л. Косолапов . – К.: Наукова думка, 2002. – 230 с.
63. Наказ МНС України від 17 листопада 2003 року № 440 «Про Порядок обслуговування об'єктів та окремих територій Державними аварійно-

- рятувальними службами» області [електронний ресурс].- режим доступу:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1125-03/print1361270275812916>
64. Наказ МНС України від 15.12.2003 № 495/369 [електронний ресурс].- режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1222-03>
65. Наказ МНС України від 13.03.2012 № 575 «Про затвердження Статуту дій у надзвичайних ситуаціях органів управління та підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту» [електронний ресурс].- режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0835-12>
66. Наказ МНС України від 7.05.2007 № 312 «Правила безпеки праці в органах і підрозділах МНС України» [електронний ресурс].- режим доступу: <http://govuadocs.com.ua/docs/index-18683827-4>
67. Напрями та форми забезпечення особистої безпеки працівників [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12920522/psihologiya/napryami_formi_zabezpechennya_osobistoyi_bezpeki_pratsivnikov_pravoohoronnih_organiv.
68. Науково-практичний коментар до Кримінального кодексу України: У 2-х ч. / Під заг. ред. М. О. Потебенько, В. Г. Гончара. – К.: Форум, 2001. – Ч. 1. Заг. частина. – 386 с.
69. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку): [Навчальний посібник] / За заг. ред. П. В.Мельника, Н. Р.Нижник. – Ірпінь, 2000. – 304 с.
70. Національна програма поліпшення безпеки, гігієни праці та виробничого середовища [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
71. Нижник Н. Р., Ситник Г. П., Білоус В. Т. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку): [Навчальний посібник] / За заг. ред. П. В. Мельника, Н. Р. Нижник. – Ірпінь, 2000. – 304 с.
72. Овсянко Д.М. Административное право: [Учебное пособие] / Д.М.Овсянко // Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Юристъ, 2002. – 468 с.
73. Організація праці та її форми. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/106/7131.html>

74. Основи створення і впровадження системи управління пожежною безпекою на підприємстві. – Електронний ресурс. режим доступу: <http://firehelp.org.ua/public/public0005.php>
75. Особливості етики та правового статусу аудиторів. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/6/54/1/9/>
76. Панов М., Тихий В. Безпека як фундаментальна категорія в методології правознавства (до постановки проблеми) / М.Панов, В.Тихий // Вісник Академії правових наук. – 2000. – № 3 (22). – С. 12.
77. Пожежна безпека. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ipro-knuba.edu.ua/moodle/pluginfile.php/1362/mod_resource/content/1/Пожежна%20Безпека.pdf.
78. Положення про порядок проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 р. № 593. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/593-2013-п
79. Положення про Управління Державної служби України з надзвичайних ситуаційу Тернопільській області [Електронний ресурс].- режим доступу: <http://www.ternopil.mns.gov.ua/content/polozennya.html>
80. Порядок проведення державної експертизи щодо пожежної безпеки проектів будівництва та іншої документації. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/560-2011-п
81. Про державну службу: Закон України. Редакція від 17.11.2011р. №4050-VI – [Електронний ресурс] – Режим доступу – <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.
82. Про доступ до публічної інформації: Закон України – [Електронний ресурс] – Режим доступу – <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
83. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності: Закон України. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1105-14>.
84. Про затвердження Державної програми забезпечення пожежної безпеки на 1995 – 2000 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від

- 03.04.1995р. № 238. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/238-95-п>.
85. Про затвердження Положення про порядок проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 р. № 593 . – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/593-2013-п>
86. Про затвердження Положення про єдину державну систему цивільного захисту: Постанова Кабінету Міністрів України від 9.01.2014 № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-%D0%BF>
87. Про затвердження Положення про порядок розроблення, затвердження, перегляду, скасування та реєстрації нормативних актів з питань пожежної безпеки: Наказ Міністерства внутрішніх справ України № 833 від 04.12.1996. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0068-97>.
88. Про затвердження Порядку проведення перевірок органами Державної інспекції техногенної безпеки України та визнання такими, що втратили чинність, деяких наказів МНС України: Наказ МНС України від 25.05.2012 № 863. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1054-12>
89. Про затвердження Порядку спільних дій органів внутрішніх справ, Державної інспекції техногенної безпеки України та Міністерства надзвичайних ситуацій України під час проведення огляду місця пожежі, виявлення, припинення, попередження та розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних з пожежами. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z2220-12>
90. Про затвердження Типового положення про навчання з питань охорони праці. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0248-99>
91. Про звернення громадян: Законом України від 2 жовтня 1996 року // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 47. – С. 256.

92. Про міліцію: Закон України від 20 грудня 1990 року // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 4. – С. 20.
93. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 20–21. – С. 190.
94. Про оплату праці: Закон України від 21 травня 1997 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – С. 170.
95. Про охорону праці: Закон України від 25 березня 1992 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 27. – С. 382.
96. Про пожежну безпеку: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 50. – С.678. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://gdzs.ho.ua/educ/doc/bp_mns.pdf.
97. Про прокуратуру. Закон України. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://guvv.centrmia.gov.ua>
98. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми забезпечення пожежної безпеки на 2012 – 2015 роки [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2010 р. № 2348-р. – [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2348-2010-%D1%80>.
99. Рач В.А. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на шляху інтеграції України до Європейського СОЮЗУ // Вісн. держ, служби України. - 2003. - № 1. - С. 76-80.
100. Рекомендації з організації праці державних службовців в органах виконавчої влади. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
- 101.Роїна О. Охорона праці в Україні. Нормативна база. - К., 2006. – 420 с.
102. Сайт Українського Науково-дослідного інституту цивільного захисту [Електронний ресурс] - <http://undicz.mns.gov.ua/>
103. Сабадош Г.О., Усенко О.В. Сучасні підходи до адміністративного менеджменту державних організацій. Режим доступу: http://www.confcontact.com/2012_10_04/gu1_sabadosh.htm.

104. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації / П. С. Смоленюк//Наука й економіка. — 2010. — № 1 (17). —С. 123—128.
105. Сташків А. Удосконалення організації колективної праці в службі караулу / А.Сташків // Актуальні проблеми державної служби та адміністративного менеджменту. – Тернопіль: ТНЕУ, квітень 2014 року.
106. Тимошук В.П. Адміністративна процедура і адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / В.П. Тимошук. – К.: акт, 2003. – С. 120.
107. Ткачук К. Н., Кружилко О. Є., Праховник Н. А. Застосування інформаційних систем в галузі охорони праці: Науково-методичний посібник. – / Ткачук К. Н., Кружилко О. Є., Праховник Н. А.. К.: Эксподата, 2004. – 186 с.
108. Ткачук К. та ін. Основи охорони праці (друге видання) / К.Ткачук. – К.:«Основи», 2006. - 480 с.
109. Толмачов В. Порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві / В.Толмачов // Справочник кадровика. -2005. -№ 2. - С. 65-71.
110. Трудове право України: Академ. курс: Підручник / А. Ю.Бабаскін, Ю.В.Баранюк, С.В.Дріжчана и др.; Інститут держави і права; За заг. ред. Н.М.Хуторян. - К.: А.С.К., 2004. - 607 с.
111. Трудове право України: Академічний курс: Підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл. / П.Д.Пилипенко, В.Я.Бурак, З.Я.Козак та ін.; За ред. П.Д.Пилипенка. — 2-е вид., перероб. і доп. — К.: Видавничий Дім «Ін Юре», 2006. — 544 с.
- 112.Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо запобігання виробничому травматизму і професійним захворюванням» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
113. Укладення трудового договору. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.lnu.edu.ua/faculty/pravo/trudove/L05_tudove.doc
114. Шим Дж.К. та Сигел Дж.Г. Финансовый менеджмент / Пер. С англ. – М.: Филинь, 1996. - 260с.

115. Электронное учебное пособие "Предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций" - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.obzh.ru/pre>
116. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І., Ковтун Р.М. Охорона праці: Навч. посіб. за ред. проф. З.М. Яремка. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. – 67с.
117. Ярошевська В. М. Охорона праці в галузі: [навчальний посібник] / В.М.Ярошевська. -Київ: ВД "Професіонал, 2004. -286 с.