

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

**КРИВА Уляна Михайлівна**

**Адміністрування процесу руху персоналу  
організації / Administration of personnel movement  
in the organization**

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент  
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

Магістерська дипломна робота

Виконала студентка групи  
АДМзм-21

У. М. Крива

Науковий керівник:

д.е.н., професор, Т. Л. Желюк

Магістерську дипломну роботу  
допущено до захисту:

"31" січня 2017 р.

Заступач кафедри

М. М. Шкільняк

**ТЕРНОПІЛЬ - 2017**



6. Консультанти розділів магістерської дипломної роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 вересня 2016 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назви етапів магістерської дипломної роботи	Строк виконання етапів магістерської дипломної роботи	Примітка
1	Знаходження теми магістерської роботи випередження теми з метою формування теми магістерської роботи підпис	25.12.2015р	
2	Вибір теми роботи згідно з методичними рекомендаціями встановленими	15.03.2016р	
3	Вибір теми роботи згідно з методичними рекомендаціями встановленими	20.05.2016р	
4	Вибір теми роботи згідно з методичними рекомендаціями встановленими	10.10.2016р	
5	Вибір теми роботи згідно з методичними рекомендаціями встановленими	15.10.2016р	
6	Вибір теми роботи згідно з методичними рекомендаціями встановленими	20.12.2016р	
7	Вибір теми роботи згідно з методичними рекомендаціями встановленими	01.02.2017р	
8	Вибір теми роботи згідно з методичними рекомендаціями встановленими	10.02.2017р	
9	Вибір теми роботи згідно з методичними рекомендаціями встановленими	15.02.2017р	

Студент

*У. М. Крива*  
підпис

Крива У. М.

ської дипломної роботи

д.е.н., професор, Т. Л. Желюк

підпис



**ДСНС України**  
**УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**  
**З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ**  
**ПІДВОЛОЧИСЬКИЙ РАЙОННИЙ ВІДДІЛ**  
вул. Козацька, 76а, смт. Підволочиськ, 47800 тел.(03543)2-16-54, факс 2-23-01  
код ЄДРПОУ 38094671

19.02.2016 № 20/96

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

**Лист-замовлення**

Підволочиський районний відділ зацікавлений у виконанні дипломної роботи на тему: «Адміністрування процесу руху персоналу організації» та просить доручити її написання слухачці магістратури Тернопільського національного економічного університету за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» *КРИВІЙ Улянї Михайлівні.*

Начальник Підволочиського ІВ  
Управління ДСНС України  
у Тернопільській області  
підполковник служби цивільного захисту



П.Б. Савич

## РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу слухачки групи АДМзм-21

Кривої Уляни Михайлівни

на тему «Адміністрування процесу руху персоналу в організації»

виконану на матеріалах Підволочиського РВ УДСНС України у Тернопільській області.

**Актуальність теми:** обумовлена необхідністю розроблення та впровадження сучасних методик та підходів адміністрування процесу руху персоналу в організації та вироблення нових шляхів удосконалення механізму адміністративної діяльності.

**Самостійні розробки і пропозиції автором:** Автором досліджені та узагальнені форми і методи адміністрування процесу руху персоналу; проаналізовано причини і мотиви плинності кадрів в організації; розроблена програма ефективної процедури адаптації новоприйнятих працівників в організації.

**Практичне значення роботи:** Рекомендації щодо удосконалення планування професійно-кваліфікаційного росту працівників організації та механізм адміністрування процесу руху персоналу будуть використані в практичній роботі Підволочиського районного відділу Управління ДСНС України у Тернопільській області.

**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. Крива У.М.- присвоєння кваліфікації магістр з адміністративного менеджменту.

**Рецензент:** Начальник Підволочиського РВ  
Управління ДСНС України  
у Тернопільській області  
підполковник служби цивільного захисту



П.Б. Савич

«23» 01 2017р.



**ДСНС України**  
**УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**  
**З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ**  
**ПІДВОЛОЧИСЬКИЙ РАЙОННИЙ ВІДДІЛ**  
вул. Козацька, 76а, смт. Підволочиськ, 47800 тел.(03543)2-16-54, факс 2-23-01  
код ЄДРПОУ 38094671

23.01.2017 № 20/58

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

**Довідка про впровадження**

Доводимо до Вашого відома, що результати дослідження *КРИВОЇ Уляни Михайлівни*, слухачки магістратури за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» гр. АДМзм -21, отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему: «Адміністрування процесу руху персоналу організації», зокрема, запропонована програма трудової адаптації працівників пожежно-рятувальної служби та сформована методика зниження плинності кадрів у підрозділі, які мають практичну значимість та будуть впроваджені у діяльність Підволочиського районного відділу та підпорядкованих підрозділів Управління.

Начальник Підволочиського РВ  
Управління ДСНС України  
у Тернопільській області  
підполковник служби цивільного захисту



П.Б. Савич

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

**ВІДГУК**

наукового керівника д.е.н., професор, Т. Л. Желюк  
на дипломну роботу студентки групи АДМзм-21

**КРИВА Уляна Михайлівна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Адміністрування процесу руху персоналу організації /  
Administration of personnel movement in the organization**

Актуальність теми: *обумовлена потребою в досягненні  
адміністративної збалансованості діяльності підприємства,  
розробкою пропозицій щодо впровадження  
функцій управління в межах організації та в організації  
інтересів в управлінні персоналом, професійним  
зростом*

Самостійні розробки і пропозиції автора: *авторкою проведено  
дослідження щодо впливу процесу руху персоналу  
процесу руху персоналу в організації; проведено  
розробку пропозицій щодо впровадження  
функцій управління в межах організації та в організації  
інтересів в управлінні персоналом, професійним  
зростом*

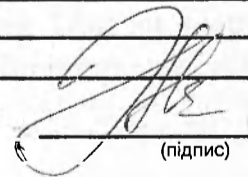
Практичне значення магістерської дипломної роботи: *магістерська  
авторкою було отримано впровадження процесу  
руху персоналу в організації виконання  
в межах організації функцій управління в межах  
організації та в організації інтересів в управлінні  
персоналом, професійним зростом*

Недоліки: *авторкою досить було б більше  
функцій управління впровадження організаційно-  
методичного забезпечення процесу управління персоналом та зростом*

Загальний висновок: *Робота є завершеною дослідженням,  
має науку значення та практичне значення; самостійно  
розроблено; розроблено функції управління в межах  
організації та в організації інтересів в управлінні  
персоналом, професійним зростом*

Науковий керівник

д.е.н., професор, Т. Л. Желюк  
(прізвище, ініціали)



(підпис)

"24" 01 2017 р.

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 144 сторінки, 9 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел із 91 найменування.

**Метою дипломної роботи** є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення адміністрування процесу руху персоналу в організації.

**Об'єктом дипломного дослідження** є процес адміністрування руху персоналу в організації.

**Предметом дипломного дослідження** виступає механізм адміністрування процесу руху персоналу в діяльності Підволочиського районного відділу ДСНС України у Тернопільській області.

**Одержані висновки та їх новизна:** полягає у запропонованих напрямках удосконалення адміністрування процесу руху персоналу в діяльності Підволочиського районного відділу ДСНС України у Тернопільській області, удосконалення системи планування розвитку персоналу та запровадження інноваційних методів управління плинністю кадрів.

**Ключові слова:** адміністрування, процес руху персоналу, методи аналізу, механізм управління, метод адміністрування, організація аналізу.

## RESUME

**Thesis contains** 144 pages, 9 tables, 11 figures, list of references from 91 names.

**The aim of the thesis** is the development of theoretical positions and develop practical recommendations for improving the administration of the movement of personnel in the organization.

**The object of graduate study** is the process of administration of personnel in the organization.

**The subject of graduate study** supports the movement mechanism of administrative staff in the district department of Pidvolochysk DSNS Ukraine in Ternopil region.

**The resulting conclusions and their novelty:** is the proposed improvement areas of personnel administration process of a Pidvolochysk District Department DSNS Ukraine in Ternopil region, improve staff development planning and implementation of innovative management turnover.

**Keywords:** administration, the process of personnel, methods of analysis, control mechanism, method of administration, organization analysis.



## АНОТАЦІЯ

**Крива Уляна Михайлівна. Адміністрування процесу руху персоналу в 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 теоретично-правові засади адміністрування процесу руху персоналу в організації.

У другому розділі проведено аналіз стану та механізмів адміністрування процесу руху персоналу досліджуваної організації

У третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення механізму адміністрування процесу руху персоналу досліджуваної організації.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 91 позицій, містить 5 додатків, 10 рисунків та 9 таблиць.

## ANNOTATION

**Kryva Uliana Mikhailivna. Administering the movement of personnel in the 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 theoretical and legal foundations of personnel management process in the organization.

The second section analyzes the state administration and mechanisms of the movement of personnel investigated

In the third section the ways to improve the mechanism of personnel administration process of the study.

Thesis consists of an introduction, three chapters, conclusion, list of references with 91 positions contains 5 applications, 10 figures and 9 tables.

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 144 сторінки, 9 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел із 91 найменування.

**Метою дипломної роботи** є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення адміністрування процесу руху персоналу в організації.

**Об'єктом дипломного дослідження** є процес адміністрування руху персоналу в організації.

**Предметом дипломного дослідження** виступає механізм адміністрування процесу руху персоналу в діяльності Підволочиського районного відділу ДСНС України у Тернопільській області.

**Одержані висновки та їх новизна:** полягає у запропонованих напрямках удосконалення адміністрування процесу руху персоналу в діяльності Підволочиського районного відділу ДСНС України у Тернопільській області, удосконалення системи планування розвитку персоналу та запровадження інноваційних методів управління плинністю кадрів.

**Ключові слова:** адміністрування, процес руху персоналу, методи аналізу, механізм управління, метод адміністрування, організація аналізу.

## RESUME

**Thesis contains** 144 pages, 9 tables, 11 figures, list of references from 91 names.

**The aim of the thesis** is the development of theoretical positions and develop practical recommendations for improving the administration of the movement of personnel in the organization.

**The object of graduate study** is the process of administration of personnel in the organization.

**The subject of graduate study** supports the movement mechanism of administrative staff in the district department of Pidvolochysk DSNS Ukraine in Ternopil region.

**The resulting conclusions and their novelty:** is the proposed improvement areas of personnel administration process of a Pidvolochysk District Department DSNS Ukraine in Ternopil region, improve staff development planning and implementation of innovative management turnover.

**Keywords:** administration, the process of personnel, methods of analysis, control mechanism, method of administration, organization analysis.

## АНОТАЦІЯ

**Крива Уляна Михайлівна. Адміністрування процесу руху персоналу в 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 теоретично-правові засади адміністрування процесу руху персоналу в організації.

У другому розділі проведено аналіз стану та механізмів адміністрування процесу руху персоналу досліджуваної організації

У третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення механізму адміністрування процесу руху персоналу досліджуваної організації.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 91 позицій, містить 5 додатків, 10 рисунків та 9 таблиць.

## ANNOTATION

**Kryva Uliana Mikhailivna. Administering the movement of personnel in the 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 theoretical and legal foundations of personnel management process in the organization.

The second section analyzes the state administration and mechanisms of the movement of personnel investigated

In the third section the ways to improve the mechanism of personnel administration process of the study.

Thesis consists of an introduction, three chapters, conclusion, list of references with 91 positions contains 5 applications, 10 figures and 9 tables.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	7
1.1. Об'єктивна необхідність, сутність, види та фактори адміністрування процесу руху персоналу в організації.....	7
1.2. Методичні підходи оцінки процесу руху персоналу організації...	22
1.3. Нормативно – правове забезпечення адміністрування процесу руху персоналу в організації.....	34
Висновки до розділу 1.....	42
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	44
2.1. Діагностика форм і методів адміністрування процесу руху персоналу в досліджуваній організації.....	44
2.2. Аналіз причин і мотивів плинності кадрів в досліджуваній організації	64
2.3. Оцінка показників руху персоналу в досліджуваній організації.....	74
Висновки до розділу 2.....	84
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	88
3.1. Удосконалення планування професійно-кваліфікаційного росту працівників організації як складової адміністрування процесу руху персоналу в досліджуваній організації.....	88
3.2. Розробка програми та ефективної процедури адаптації новоприйнятих працівників в досліджуваній організації.....	97
3.3. Удосконалення механізму управління плинністю кадрів в досліджуваній організації.....	107
3.4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.....	116
Висновки до розділу 3.....	130
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	132
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	136

## ВСТУП

**Актуальність теми дипломної роботи.** Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства й держави, носієм їх традицій та досвіду. Саме кадри зберігають ці якості навіть під час зміни суспільно-політичного устрою, зміни структур і устрою держави. Динамічні процеси у розвитку країн світу в кінці минулого та на початку нинішнього сторіччя зумовили хвилю модернізації управління, вжиття заходів щодо підвищення його ефективності. Серцевиною цього процесу стало реформування механізму як і кадрового забезпечення, так і адміністрування процесу руху персоналу в організації. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

У процесі адміністрування руху персоналу в організації як функції адміністративного апарату управління виокремлюють загальні, системозабезпечуючі виконавчі повноваження. Реалізація зазначених функцій дає змогу формувати і реформувати кадровий склад організації, супроводжувати та контролювати трудову діяльність працівників. Адміністрування процесу руху персоналу в організації, передбачає виконання таких основних завдань: регламентація; розпорядження; інформаційно-документаційне забезпечення; контроль виконання визначених завдань працівниками. Належне виконання комплексу завдань процесу руху персоналу в організації має супроводжуватися організаційно-методичним забезпеченням. Адмініструванням в організаційно-методичному розумінні слід вважати механізм забезпечення дотримання комплексу положень, що встановлюють право, обмеження, процедури та інші форми визначення дій персоналу.

Таким чином, адміністрування процесу руху персоналу в організації є провідними в процесі здійснення адміністративної діяльності, що й обумовлює актуальність теми дипломного дослідження.

Вагомий внесок у вивчення теорії та практики адміністрування процесу руху персоналу в організації внесли такі вчені як: Веснін В.Р., Данюк В.М.,

Кібанов В.А., Колот А.М., Крамаренко В.І. та Холода Б.І., Магура М.І., Щокін Г.В. та інші. Зокрема, ними охарактеризовано сутність системи кадрової роботи та її елементи та шляхи покращення. Проте проблема підвищення ефективності механізму адміністрування процесу руху персоналу в організації в сучасних умовах, на нашу думку, залишається малодослідженою і являє безперечний як практичний, так і теоретичний інтерес.

У зв'язку з цим, **метою дипломного дослідження** є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення адміністрування процесу руху персоналу в організації.

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

- 1) обґрунтувати сутність, види та фактори адміністрування процесу руху персоналу в організації;
- 2) проаналізувати методичні підходи щодо оцінки процесу руху персоналу організації;
- 3) узагальнити нормативно – правове забезпечення адміністрування процесу руху персоналу в організації;
- 4) здійснити діагностику форм і методів адміністрування процесу руху персоналу в досліджуваній організації;
- 5) провести аналіз системи причин і мотивів плинності кадрів в досліджуваній організації;
- 6) здійснити оцінку показників руху персоналу в досліджуваній організації;
- 7) запропонувати підходи щодо удосконалення планування професійно-кваліфікаційного росту працівників організації як складової адміністрування процесу руху персоналу в досліджуваній організації;
- 8) розробити пропозиції щодо програми адаптації новоприйнятих працівників в досліджуваній організації;

9) удосконалити механізм управління плинністю кадрів в досліджуваній організації.

**Об'єктом дипломного дослідження** є процес адміністрування руху персоналу в організації.

**Предметом дипломного дослідження** виступає механізм адміністрування процесу руху персоналу в діяльності Підволочиського районного відділу ДСНС України у Тернопільській області.

**Методи дослідження.** В дипломній роботі використовувались такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: порівняльний аналіз (при розгляді досліджуваної проблеми з точки зору різних авторів, для порівняння ключових положень щодо адміністративної роботи з кадрами в організації, а також нормативно - методичні засади адміністрування процесу руху персоналу в організації – розділ 1); системний аналіз (при розгляді організаційно забезпечення роботи з кадрами в Підволочиському районному відділі ДСНС України у Тернопільській області – розділ 2); структурного аналізу (при діагностиці адміністративних форм і методів роботи з кадрами – розділ 2); факторний аналіз (для вивчення чинників, що зумовлюють ефективність або неефективність діючого механізму адміністрування роботи з кадрами в організації – розділ 2); імітаційного моделювання (для розробити шляхів вдосконалення системи планування розвитку персоналу в досліджуваній організації – розділ 3); метод сценаріїв (для запровадження інноваційних методів управління плинністю кадрів в досліджуваній організації – розділ 3); метод синтезу (при здійсненні узагальнень та висновків щодо удосконалення механізму процесу руху персоналу в діяльності Підволочиського районного відділу ДСНС України у Тернопільській області).

**Теоретична новизна одержаних результатів** дипломного дослідження полягає у запропонованих напрямках удосконалення адміністрування процесу руху персоналу в діяльності Підволочиського районного відділу ДСНС України у Тернопільській області в організації,

удосконалення системи планування розвитку персоналу та запровадження інноваційних методів управління плинністю кадрів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропонований механізм удосконалення адміністрування процесу руху персоналу сприятимуть вирішенню проблем щодо ефективної діяльності Підволочиського районного відділу ДСНС України у Тернопільській області.

**Апробація.** Наукові результати дипломної роботи апробовані на студентській науковій конференції «Науково-дослідна робота студентів: формування особистості майбутнього вченого, фахівця високої кваліфікації» та опубліковані в збірнику тез конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» на тему «Адміністрування процесу руху персоналу в організації» (Тернопіль, ТНЕУ, 2016) [54].

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 144 сторінках друкованого тексту. Матеріали роботи містять 9 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел включає 91 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **1.1. Об'єктивна необхідність, сутність, види та фактори адміністрування процесу руху персоналу в організації**

На ефективності діяльності державних організацій впливають безліч чинників, а саме наявність фінансових, організаційних, інформаційних, матеріально-технологічних ресурсів, і особливості економіко-правового поля, в якому функціонують державні організації. Без ефективного управління даними факторами та мобілізації зусиль і можливостей працівників на досягнення загальної мети діяльності установи неможливо досягти довгострокових цілей та підвищити ефективність діяльності організації в цілому. У зв'язку з цим аксіомою стає твердження, що рівень дієвості державної організації значною мірою залежить від її персоналу [7, с. 236].

Загалом, персонал – це кількісний та якісний склад трудових ресурсів організації відповідних спеціальностей та кваліфікації [5, с. 68].

Необхідність державних організацій та установ у персоналі обґрунтовується значенням людини у процесі надання відповідних послуг. Без людей не може бути організації, оскільки це важливий елемент здійснення операційного процесу. Без керівників, фахівців і робітників державна установа не зможе досягати поставлених цілей і нормально функціонувати.

З практичної точки зору персонал являє собою важливий ресурс державної організації, ефективна реалізація потенціалу якого потребує спеціальних рішень залежно від особливостей певних виробничих завдань. Персонал організації як соціальна система формується, видозмінюється та розвивається згідно з цілями організації.

До останнього часу поняття «управління персоналом» у вітчизняній управлінській практиці було відсутнє, хоча в системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами і соціальним розвитком колективу (відділ кадрів), але основну частину робіт по управлінню кадрами виконували лінійні керівники підрозділів.

Кадровим службам в сучасних умовах недостатньо, як це було раніше, лише оформляти накази на зарахування працівників і зберігати кадрову інформацію (трудова книжка), вони поступово повинні перетворюватися на центри по розробці та реалізації стратегії організації праці, тобто здійснювати формування кадрів організації, розвиток працівників, вдосконалення організації праці та її стимулювання, створення безпечних умов праці – акумулювання передового міжнародного досвіду з управління кадрами [4, с. 76].

Інструментом реалізації кадрової політики в організації є кадрові служби. Кадрову політику на всіх рівнях управління проводять кадрові служби (служби управління персоналом). Вони стають самостійною ланкою та разом з іншими службами державної організації відповідають за досягнення економічних, організаційних та соціальних цілей організації.

Структура кадрової служби організації залежить від специфіки діяльності та розмірів організації, особливостей послуг, що нею надається. В малих та середніх організаціях багато функцій по управлінню персоналом виконується лінійними керівниками, а у великих установах формуються самостійні структурні підрозділи, що реалізують зазначені функції. В деяких організаціях формуються структури управління персоналом, що об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована вирішенню цілей та завдань діяльності державної організації шляхом ефективного формування, використання та розподілу персоналу.

Суть кадрової роботи полягає у визначенні того, що, ким, як та за допомогою чого повинно здійснюватись на практиці в даний момент у сфері управління персоналом [86, с. 58].

На сьогодні головним напрямком діяльності кадрових служб у державних організаціях вважається формування трудових ресурсів – планування потреб у них, організація практичних заходів по набору кадрів, вирішення конфліктів, проведення соціальної політики.

Основним завданням формування та реалізації кадрової політики державних установ та організацій в сучасних умовах є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей установи та суспільства в цілому. При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами [7, с. 4].

Кадрова політика реалізується в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає реалізацію таких основних функцій: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом, постійне удосконалювання системи кадрової роботи в організації; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів. Це твердження ілюструється рис. 1.1, що наведений нижче.

Створення нормальних умов праці на всіх робочих місцях є основою високої трудової віддачі персоналу різних категорій. Працездатність людини і результати його праці визначаються безліччю взаємозалежних факторів, серед яких перше місце займають умови праці, його вага й інтенсивність, що характеризують у кінцевому рахунку витрати і результати праці. Тому раціональне використання праці у державних організаціях повинне передбачати створення у кожному трудовому процесі відповідних умов для оптимального використання робочої сили, раціонального застосування розумових, фізичних і творчих здібностей працівників [41].

Загалом, як відображено з рис. 1.1, кадрова робота в державній

організації передбачає реалізацію наступних етапів:

- 1) планування кадрового складу;
- 2) набір персоналу;
- 3) навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- 4) організація фахової орієнтації та адаптації працівників в організації;
- 5) формування стабільних колективів;
- 6) створення умов для розвитку персоналу;
- 7) зміцнення дисципліни та скорочення плинності кадрів і т.п.

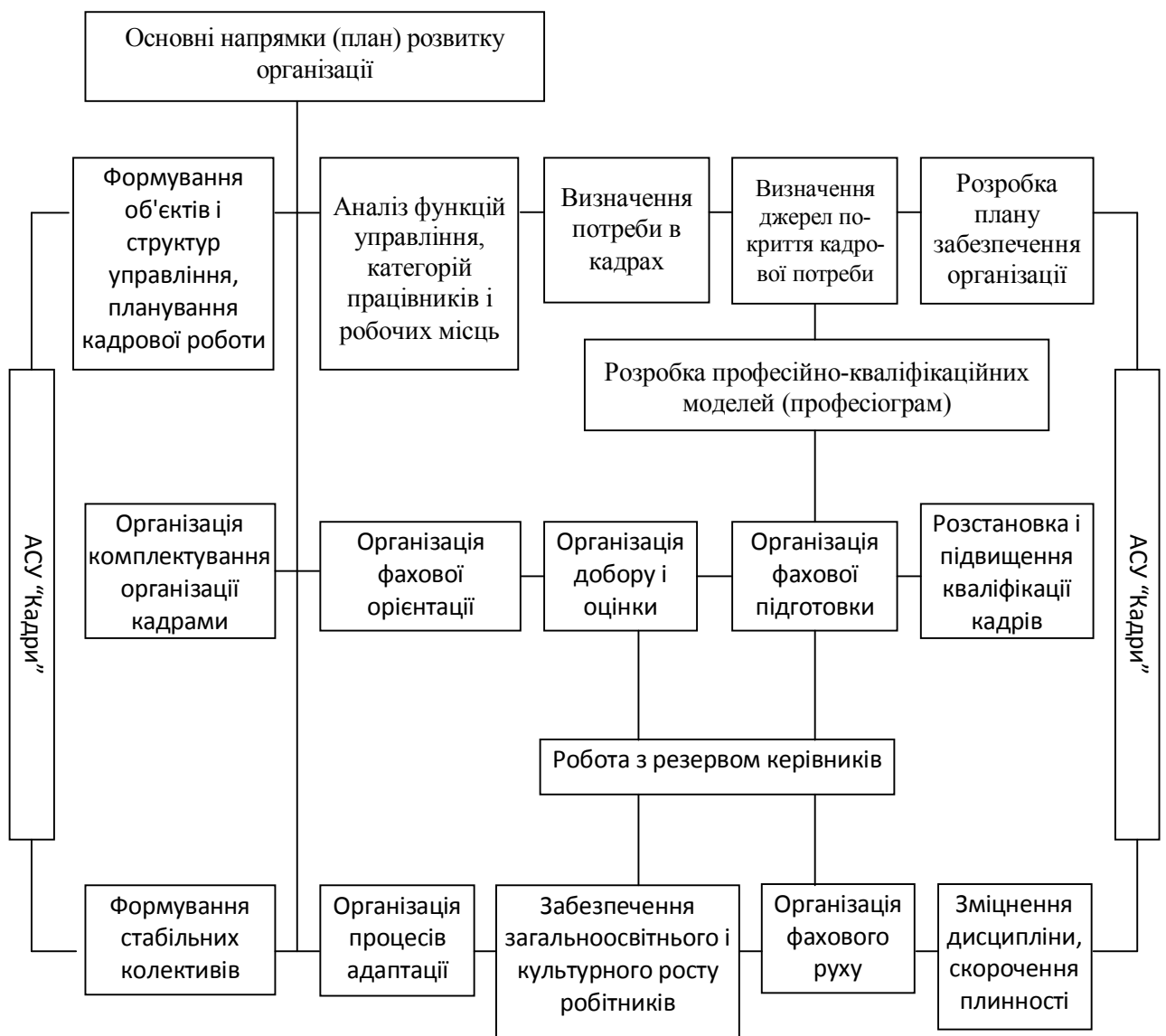


Рис. 1.1. Комплекс кадрової політики в державній організації

Примітка. Сформовано автором за [18]

Сьогодні більшість керівників переконалися у важливості питань кадрової політики, оскільки якою б хорошою не була ідея, втілюють її в життя співробітники організації. І лише вдало підібраний трудовий колектив, команда однодумців здатні реалізувати наявні перед організацією завдання. Однією з важливих і складних проблем управління є забезпечення стійкості трудового колективу при функціонуванні організації в умовах економічної кризи. Сьогодні неефективність діяльності державних організацій безпосереднім чином проявляється у зростанні плинності персоналу. Рух персоналу в організації пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині організації. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення штату, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини).

Досліджуючи адміністрування процесу руху персоналу доцільним є відзначення питання щодо мобільності кадрів. Мобільність кадрів - це здатність і готовність працівників до професійних і територіальних переміщень. Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. На рівні організації розрізняємо внутрішню і зовнішню мобільність.

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині організації (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі тощо) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між організацією та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна,

оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі організації завдає йому неабияких збитків.

Будь-яка організація, прагнучи до найвищої продуктивності праці, зацікавлена в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень.

Справді, плинність персоналу спричинює чимало економічних втрат, серед яких можна виділити прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути організацію, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій. Продуктивність праці в групі працівників, що недавно прийшли в організацію, також нижча, ніж у середньому по організації, через тимчасову непристосованість до нової робочої ситуації й у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Доведено, що в мобільному колективі менше передумов ефективної праці, ніж у стабільному, оскільки відсутні загальні норми поведінки, не сформована система взаємних обов'язків і вимог, розмита неформальна структура. Реакція такого колективу на управлінські впливи погано прогнозується, отже, управління ним ускладнюється.

Висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання працівників, тому що у разі їх звільнення ефект від навчання виникає або поза організацією, що вклало в навчання кошти, або взагалі не виникає, якщо звільнення пов'язане зі зміною професії.

Водночас не можна розглядати проблеми, пов'язані зі зміною місця роботи, тільки в негативному плані. Так, зміна місця роботи може сприяти підвищенню ефективності праці, якщо нова робота більшою мірою відповідає інтересам і здібностям працівника. Крім того, зміна змісту праці

знижує її монотонність, а зміни в складі трудового колективу можуть поліпшити соціально-психологічний клімат.

Неоднозначність оцінки результатів руху персоналу змушує говорити не про необхідність абсолютного обмеження цього руху, а про розумне його управління, тим більше що, як показує практика, прямі адміністративні спроби перешкоджати руху персоналу мають сумнівний успіх. Організація є відкритою системою, і його персонал перебуває у постійному русі. Має місце плинність кадрів - зміна працівників у результаті звільнень за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації. Постійно відбувається демографічний рух кадрів - переміщення працівників, викликані віковими змінами.

У теорії управління персоналом виділяють наступні види руху кадрів в організації: плинність кадрів, демографічний рух (плановий) та внутрішньоорганізаційний рух.

Що стосується плинності кадрів, слід сказати, що вона має як позитивні, так і негативні моменти.

До негативних відносяться: прямі втрати організації, викликані неукомплектованістю робочих місць, зниження продуктивності праці працівника, який звільняється та нового працівника, труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог; розмивається неформальна структура; ускладнюється управління таким нестабільним колективом.

До позитивних відносяться: підвищення ефективності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника; зниження монотонності праці; поліпшення соціально-психологічного клімату за рахунок змін в трудовому колективі.

Чинники, що викликають рух персоналу різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і найчастіше важко піддається кількісній оцінці.

За рівнем керованості ці чинники можуть бути розділені на три групи:

- чинники, що виникають в організації (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспективи професійного зростання тощо);

- особистісні чинники (вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи, професійна придатність, вимоги до місця роботи тощо);

- чинники зовнішні стосовно організації (економічна ситуація в регіоні, сімейні обставини та ін.).

Важливою складовою адміністрування процесу руху персоналу є планування потреби в спеціалістах, службовцях і менеджерах, а також комплектування штату.

Процес планування трудових ресурсів включає:

- 1) аналіз і оцінку ресурсів у регіоні;
- 2) прогнозування майбутніх потреб у людських ресурсах;
- 3) розробку програми задоволення майбутніх потреб у персоналі.

При аналізі та оцінці наявних людських ресурсів у державній організації необхідно визначити чисельність працюючих, зайнятих виконанням усіх видів робіт щодо надання відповідних послуг установою. Розробляються посадові інструкції. Потім визначається прогноз потреби у працівниках на майбутнє. Для його здійснення розробляється програма, що включає конкретний графік і заходи щодо залучення, наймання, підготовки й просування працівників, необхідних для реалізації цілей і завдань державної організації [75, с. 68].

Важливу роль в забезпеченні ефективної діяльності державної організації відіграє набір і добір кадрів на вакантні місця. Набір полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади управління і робочі місця виробничого процесу. При цьому враховуються такі фактори, як вихід на пенсію, плинність, розширення сфери діяльності тощо.

Набір працівників здійснюється за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел. Для цього оголошуються конкурси, запрошуються фахівці, випускники коледжів і університетів. При наборі необхідно проводити добір



найбільш придатних кандидатів на заміщення посад.

Основними методами добору є іспит, співбесіда й оцінка кандидатів.

У процесі іспиту проводиться:

- 1) оцінка здібностей кандидатів до виконання передбачуваної роботи;
- 2) оцінка психологічних характеристик кандидата (рівень інтелекту, зацікавленість, енергійність, емоційна стійкість та ін.). Для цього використовуються тестування, співбесіда та інші методи [89, с. 55].

Важливу роль у доборі найбільш кваліфікованих і досвідчених працівників державної організації відіграє заробітна плата та додаткові пільги для них.

Заробітна плата – це грошова винагорода за виконану роботу. Вона повинна встановлюватися за ставками і шкалами оплати, що стимулює працівників до ефективного виконання поставлених завдань. Заробітна плата має сприяти забезпеченню працівниками продуктивності і досягненню місії та цілей організації. Крім заробітної плати, працівникам слід надавати різні додаткові пільги (оплачену відпустку, оплату житла і лікарняних, страхування здоров'я і життя, видачу позик на навчання дітей та ін.) [18, с.12].

Першим кроком до того, щоб зробити працю персоналу як можна більш продуктивною, є професійна орієнтація і соціальна адаптація в колективі.

Після добору кандидата на нову посаду він потребує введення в роботу та організацію. Таке введення називається орієнтацією. Головні цілі орієнтації – послаблення початкового хвилювання, яке переживають усі нові службовці на новому робочому місці; ознайомлення нових службовців з їхніми обов'язками, робочим підрозділом та організацією загалом, а також полегшення переходу в організацію із зовнішнього середовища. Під час періоду пристосування людини до організації виробляється нове відношення до роботи, тобто відбувається соціальна адаптація працівника.

Соціальна адаптація – це процес знайомства та пізнання новим

працівником особливостей діяльності організації, а також процес зміни власної поведінки у відповідності з вимогами середовища. Процедури адаптації персоналу покликані полегшити входження нових працівників в життя організації.

Якщо керівник не додає активних зусиль для організації адаптації нових підлеглих, останні можуть розчаруватися через нездійсненність своїх надій, можуть вважати, що в поведінці варто керуватися досвідом, отриманим на попередній роботі, або прийти до інших неправильних висновків про свою роботу [64, с. 79].

Державні організації мають постійну потребу в забезпеченні високої ефективності праці працівників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним зі способів досягнення цієї мети є набір і добір найбільш кваліфікованих і здібних нових працівників. Однак цього не досить. Керівництво повинне також систематично проводити навчання і підготовку працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей в організації.

Навчання персоналу – це процес набуття працівниками досвіду в тому розумінні, що він спрямований на відносні зміни їхніх якостей, тобто на досконале виконання ними своїх обов'язків. Навчання означає зміни в рівні навичок і знань, системі цінностей або поведінці. Це також може сформувати нові знання працівників, способи їхньої діяльності або їхнє ставлення до своїх обов'язків, колег, менеджерів та організації. Кінцева ціль навчання полягає в забезпеченні організації достатньою кількістю людей із навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації [36].

З метою визначення ступені ефективності праці персоналу здійснюється оцінка результатів діяльності, яку можна представити як продовження функції контролю. Як відомо, процес контролю передбачає встановлення стандартів і визначення результатів для виявлення відхилень від встановлених норм і при необхідності застосування коригуючих заходів. Аналогічним чином, оцінка результатів діяльності вимагає, щоб керівники

збирали інформацію про те, наскільки ефективно кожен працівник виконує делеговані йому обов'язки. Повідомляючи ці відомості своїм підлеглим, керівник інформує їх про те, наскільки добре вони справляються зі своєю роботою і дає їм можливість виправити свою поведінку, якщо вона не відповідає прийнятним вимогам.

Разом з тим, оцінка результатів діяльності дозволяє керівництву визначити найкращих працівників і реально підняти рівень їхніх досягнень, переводячи їх на більш привабливі посади.

Таким чином, оцінка трудової діяльності – це розробка методик аналізу трудової діяльності, яка є офіційним висновком про те, наскільки працівники ефективно виконують свою роботу, та доведення її до працівників [88].

Кожна державна організація повинна виконувати оцінку праці свого персоналу для прийняття обґрунтованих адміністративних рішень щодо підвищення, переходу на іншу посаду і припинення трудового договору. Просування по службі допомагає організації, оскільки дозволяє їй заповнювати вакансії працівниками, що вже виявили свої здібності. Воно допомагає і службовцям, оскільки задовольняє їх потреби в успіху, досягнень і самоповазі.

Просування по службі – відмінний спосіб визнання найкращого виконання роботи. Однак при прийнятті рішень про просування по службі керівництво повинне підвищувати тільки тих, хто має здібності для ефективного виконання обов'язків на новій посаді. Перехід на іншу посаду можна використовувати, щоб розширити досвід працівника, а також у тих випадках, коли керівництво вважає, що працівники будуть працювати ефективніше на іншій посаді.

Важливим аспектом в управлінні персоналом є підготовка керівних кадрів. Підготовка керівних кадрів в основному ведеться для того, щоб керівники оволоділи уміннями і навичками, що вимагаються для реалізації цілей організації. Іншим розумінням, невіддільним від попереднього, є необхідність задоволення потреб більш високого рівня: професійного росту,

успіху, випробування своїх сил.

Підвищення професійної майстерності розглядається трудовим законодавством як прямий службовий обов'язок усіх керівників і фахівців. Для них воно передбачає такі види навчання: систематичне, самостійне навчання (самоосвіта) за індивідуальним планом, затвердженим керівником і виконуваним під його контролем; участь у семінарах з виробничих і економічних питань як за місцем роботи, так і в інших організаціях; короткострокове (у міру необхідності, але не рідше одного разу на рік) навчання за місцем роботи або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів; тривале періодичне навчання (не рідше одного разу в п'ять років); стажування у провідних наукових організаціях, у вищих навчальних закладах, у тому числі за кордоном; навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі по темах, які цікавлять дану організацію; перепідготовка – одержання нової спеціальності в академіях, інститутах підвищення кваліфікації, на спеціальних факультетах вищих і середніх спеціальних навчальних закладів.

За розрахунками західних фахівців ефективність вкладення коштів у підвищення кваліфікації керівників становить до 80% [33, с. 203]. На нашу думку, це особливо характерно для державних організацій.

Отже, кадрова політика державної організації передбачає реалізацію планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти персоналу, що спрямований на раціональне його використання. Основна мета роботи з персоналом в сучасних умовах – сформувати нову людину, яка б володіла власною відповідальністю за доручену їй справу, сучасним економічним мисленням, високою кваліфікацією, розвинутим почуттям професійної гідності. Важливою ціллю в цьому напрямку є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

Сьогодні, перед керівниками вітчизняних державних установ та організацій постає ціла низка завдань щодо управління персоналом і забезпечення нормальних умов роботи працівників. Найважливіші з них: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових та особистих взаємин керівництва; управління виробничими й соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи управління персоналом; маркетинг кадрів; планування й контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин; психофізіологія, ергономіка та естетика праці, що й передбачає адміністрування роботи з кадрами в організації.

Кадрове адміністрування є невід'ємною частиною життєдіяльності організації. В організації будь-якої форми власності приймають і звільняють співробітників, відправляють їх у відпустки, відрядження і нагороджують преміями. Процес управління кадрами повинен супроводжуватися оформленням відповідних документів згідно вимог законодавства, що вимагає часу і кваліфікованих ресурсів.

Кадрове адміністрування визначається як діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами стосовно особового складу організації з питань приймання, переведення, звільнення, обліку працівників тощо. Процес адміністрування роботи з кадрами в організації повинен супроводжуватися оформленням відповідних документів згідно вимог законодавства України.

Адміністрування роботи з кадрами в організації ведеться у таких напрямках:

1. Облік особового складу установи та її підрозділів.
2. Підготовка звітів та необхідних довідок про переведення кадрів, розробка та виготовлення необхідних форм та бланків для цього.
3. Облік стану підготовки, перепідготовки кадрів та зарахування їх до резерву.

4. Облік та реєстрація надходження документів, що стосуються особового складу, контроль за їх виконанням, насамперед виконання наказів та розпоряджень по кадрах.

5. Складання номенклатурних справ з кадрового діловодства, їх оформлення та ведення.

6. Механізація, автоматизація і комп'ютерна обробка даних з особового складу.

7. Підготовка документів з кадрів для передачі в архів на зберігання.

8. Організація документообігу для забезпечення оперативного і чіткого виконання та проходження документів і доручень керівництва стосовно всіх напрямів роботи з кадрами, додержання загальних та специфічних для кадрової роботи правил складання та виконання документів.

Чітка організація обліку особового складу є необхідною передумовою успішної аналітичної і оперативної роботи з кадрами. Безпосередньо адміністрування роботи з кадрами в організації покладається на відділ кадрів або ж інспектора з кадрів. Облік кадрів має забезпечувати достовірні відомості: про кількість працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками; про зміну кількості і складу працівників в установі у цілому та її підрозділах, а також про причини цих змін; про стан роботи з підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки кадрів за фахом та категоріями; про кількісний та якісний склад кадрів, просування молодих працівників; про стан підготовки та стажування осіб, зарахованих до резерву, тощо.

Можливість одержання згаданих та інших даних про особовий склад забезпечується веденням кадровою службою відповідної документації. Документація з особового складу утворюється як результат роботи з кадрами організації (їх підбір, переведення, підготовка, перепідготовка та виховання), характеризує правові, трудові та службові взаємовідносини окремої особи з установою.

Комплекс документів за функціями управління кадрами включає такі основні групи документів: особисті та особові документи працівників; організаційно-розпорядча документація; первинна облікова кадрова документація.

До групи особистих документів працівників відносяться паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат та інші документи, які являють собою юридичне підтвердження відомостей, котрі працівники повідомляють про себе. До них можна також віднести посвідчення особи, документи про сімейний стан, стаж роботи, спеціальність тощо.

Особистими також є документи, що видаються установами своїм працівникам для цільового відрекомендування: перепустка, посвідчення про відрядження, довідки, що підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату. За юридичним призначенням до особових документів можна віднести заяви працівників про прийняття на роботу, звільнення чи переведення, автобіографію, а також документи особової справи, що характеризують ділові та моральні якості працівника - атестаційний лист, подання про призначення на посаду тощо.

Типова технологічна схема адміністрування роботи з кадрами передбачає такі стадії: документування трудових правовідносин; ведення особових справ та трудових книжок; ведення довідково-облікової та звітної роботи по кадрах організації.

Організаційно-розпорядча документація закріплює трудові правовідносини працівників з організацією. Умовно її можна поділити на наступні різновиди: організаційні (положення, інструкції, правила, статuti); розпорядчі (накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження, ухвали); довідково-інформаційні (доповідні та пояснювальні записки, листи, переліки, акти, протоколи, довідки, звіти, тощо).

Первинна облікова кадрова документація виконує функцію обліку працівників і є накопичувачем даних, які постачає первинна реєстрація і наступне оновлення необхідних відомостей про склад та переміщення кадрів.

Виходячи з технології реєстрації та накопичення інформації з кадрів, групу первинної облікової кадрової документації поділяють на дві взаємопов'язані підгрупи: вихідні (початкові) облікові документи; похідні (повторні) облікові документи.

Вихідні облікові документи заповнюють відповідно до особистих документів громадян. Це: особовий листок з обліку кадрів, доповнення до особового листка, особова картка та інші спеціалізовані облікові документи.

Похідні облікові документи мають другорядний характер. Основне їх призначення - забезпечити повну, достовірну інформацію з усіх напрямів довідкової, довідково-контрольної та звітної роботи з кадрів. До цієї підгрупи облікових документів відносять: картки спеціалізованого обліку спеціалістів, журнальні (книжкові) форми реєстрації (вказівні списки, книга обліку та інші).

Отже, основними завданнями кадрової роботи державної організації є: своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості; забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання трудового потенціалу; формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

## **1.2. Методичні підходи щодо оцінки процесу руху персоналу організації**

Управління персоналом організації пов'язано з його безперервним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на



діяльність організації в цілому. Адміністрування процесу руху персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним. Індикаторами руху персоналу виступають показники оцінки його руху, які є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні організації, відображаючи при цьому динаміку руху персоналу, виступаючи інструментарієм оцінки ситуації, результатів проведеної роботи, прийнятих управлінських рішень, і одночасно є важливим інструментом розвитку, базою для розрахунків та прогнозування управлінських рішень пов'язаних з рухом персоналу для побудови, корегування, поліпшення політики управління персоналом організації.

Процеси руху персоналу в організації рідко об'єднані в систему, чітко виписані в політиці управління персоналом, доцільні та прозорі. Вбудовані в стратегію розвитку організації виходячи з існуючих та прогнозованих потреб кожної організації. Рішення пов'язані з рухом персоналу приймаються в більшості випадків суб'єктивно, без аналізу статистичних даних, їх динаміки, тенденцій та закономірностей руху персоналу в організації. Однією з причин такого стану є відсутність теоретичних та практичних напрацювань які описують систему та процеси руху персоналу. А також інструментів його аналізу, зокрема повної системи показників оцінки руху персоналу, враховуючи тенденції розвитку медичної галузі.

В контексті розгляду питання методичних підходів щодо показників оцінки руху персоналу організації доцільним є розгляд існуючих підходів до класифікації руху персоналу організації та її показників. У вітчизняній економічній літературі показники руху персоналу розглядають низка авторів: Балабанова Л.В. та Сардак О.В., Гетьман О.О. та Шаповал В.М., Веснін В.Р., Хміль Ф.І. Зокрема, Балабанова Л.В. та Сардак О.В., виділяючи наступні показники руху персоналу в організації:

1. Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття розглядається відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$(K_{\text{п}}) = \text{Ч}_{\text{п}} / \text{Ч}_{\text{сер}} \quad (1.1)$$

де,  $\text{Ч}_{\text{п}}$  - кількість прийнятих працівників в організацію за певний період;  $\text{Ч}_{\text{сер}}$  - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

2. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення передбачає розгляд відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$(K_{\text{з}}) = \text{Ч}_{\text{з}} / \text{Ч}_{\text{сер}}, \quad (1.2)$$

де,  $\text{Ч}_{\text{з}}$  - кількість звільнених працівників з організації за певний період  $\text{Ч}_{\text{сер}}$  - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

3. Коефіцієнт загального обороту кадрів - відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$(K_{\text{з.о}}) = (\text{Ч}_{\text{п}} + \text{Ч}_{\text{з}}) / \text{Ч}_{\text{сер}}, \quad (1.3)$$

де,  $\text{Ч}_{\text{п}}$  - загальна кількість прийнятих;  $\text{Ч}_{\text{з}}$  - загальна кількість звільнених працівників за певний період;  $\text{Ч}_{\text{сер}}$  - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

4. Коефіцієнт плинності кадрів передбачає розрахунок відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$(K_{\text{п.к}}) = (\text{Ч}_{\text{з}} - \text{Ч}_{\text{н.з}}) / \text{Ч}_{\text{сер}}, \quad (1.4)$$

де,  $\text{Ч}_{\text{з}}$  - кількість працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом  $\text{Ч}_{\text{н.з}}$  неминуче звільнених);  $\text{Ч}_{\text{сер}}$  - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

5. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників:

$$(K_{\text{с.п.з}}) = K_{\text{п}} / K_{\text{з}}, \quad (1.5)$$

$K_{п}$  - кількість прийнятих працівників за певний період;  $K_{з}$ ,- кількість звільнених працівників за відповідний період.

6. Коефіцієнт стабільності кадрів відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$(K_c) = Ч_1/Ч_{сер}, \quad (1.6)$$

де,  $Ч_1$  - чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період);  $Ч_{сер}$  - середньооблікова кількості працівників за відповідний період.

Веснін В.Р., окрім коефіцієнтів обороту кадрів з прийняття, зі звільнення та коефіцієнта плинності кадрів виділяє наступні:

1.Коефіцієнт постійності кадрового складу:

$$(K_{п.к.с}) = Ч_3/Ч_{сер}, \quad (1.7)$$

де,  $Ч_3$  - чисельність працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років);  $Ч_{сер}$  - середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

2.Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів:

$$(K_{і.п.к}) = Ч_{ст_{і-й.г}}/Ч_{ст_{і-й.г.в.ч}}, \quad (1.8)$$

де,  $Ч_{ст_{і-й.г}}$  частка працівників і-й групи в чисельності вибулих з причин плинності;  $Ч_{ст_{і-й.г.в.ч}}$  - частка і-й групи в загальній кількості працівників.

3.Коефіцієнт закріпленості:

$$(K_{з.к}) = Ч_{п.с}/Ч_{сер}, \quad (1.9)$$

де,  $Ч_{п.с}$  - співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період;  $Ч_{сер}$  - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

Гетьман О.О. та Шаповал В.М. до вже існуючих показників вводять наступні:

1.Коефіцієнт дисципліни, а саме співвідношення не виходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період:

$$(K_d) = K_n / \text{Ч}_{в.л-г}, \quad (1.10)$$

де,  $K_n$  - співвідношення не виходів на роботу;  $\text{Ч}_{в.л-г}$  - загальна чисельність людино-годин за відповідний період.

2. Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт:

$$(K_{кв}) = \text{Стр}_{т.р} / \text{Стр}_{в.р}, \quad (1.11)$$

де,  $\text{Стр}_{т.р}$  середнього тарифний розряд групи працівників;  $\text{Стр}_{в.р}$  - середнього тарифний розряд виконуваних робіт.

3. Коефіцієнт структури персоналу організації:

$$(K_{с.п.о}) = \text{Ч}_{с.г} / \text{Ч}_{сер}, \quad (1.12)$$

де,  $\text{Ч}_{с.г}$  - частка кожної зі складової груп персоналу організації;  $\text{Ч}_{сер}$  - середньооблікова кількість працівників за відповідний період [4, с. 136-137].

Хміль Ф.І. до вище вказаних показників додає наступні:

1. Коефіцієнт загальної трудової мобільності:

$$(K_{з.т.м}) = (\text{Ч}_{в.з} + \text{Ч}_{ст.} + \text{Ч}_{в.п}) / \text{Ч}_{сер}, \quad (1.13)$$

де,  $\text{Ч}_{в.з}$  - чисельність всіх звільнених;  $\text{Ч}_{ст.}$  - незмінної частини персоналу;  $\text{Ч}_{в.п}$  - чисельність всіх прийнятих за певний період;  $\text{Ч}_{сер}$  - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

2. Коефіцієнт адаптації:

$$(K_{ад}) = \text{Ч}_{п} - \text{Ч}_{з}, \quad (1.14)$$

де,  $\text{Ч}_{п}$  - чисельність прийнятих працівників за певний період; та  $\text{Ч}_{з}$  - чисельність звільнених за відповідний період [64, с. 304].

Розрахунок коефіцієнту адаптації, передбачає використання співвідношення чисельності звільнених працівників з прийнятих за відповідний період, що дає змогу від слідкувати кількість/відсоток, працівників, що не пройшли адаптацію, або були звільнені наприклад в перший рік роботи. При цьому говорячи про показник адаптації, для більш наглядного аналізу, краще його оцінювати декількома показниками, оскільки, процес адаптації (до посади, колективу, організації, керівника) в середньому триває до 2 років.

3. Коефіцієнт внутрішньої мобільності:

$$(K_{в.м.}) = Ч_{з.р.м}/Ст_з, \quad (1.15)$$

де,  $Ч_{з.р.м}$  чисельність працівників, що змінили робочі місця всередині організації;  $Ст_з$  середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

4. Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності:

$$(K_{м.р.м}) = Ч_{м.р.м}/Ч_{з.р.м}, \quad (1.16)$$

де,  $Ч_{м.р.м}$  - кількість робочих місць охоплених мобільністю;  $Ч_{з.р.м}$  - середньооблікова кількість робочих місць за відповідний період.

Варто зазначити, що показники руху персоналу мають обов'язково бути безпосередньо пов'язані з процесами руху персоналу відображати та оцінювати їх. Наступним кроком при розгляді досліджуваного параграфу дипломної роботи доцільно розглянути, класифікацію видів зовнішнього та внутрішнього руху персоналу організації.

Зовнішній рух персоналу організації - це всі переміщення пов'язані з залученням персоналу чи вивільненням його з організації. Залучення персоналу - на постійній основі: прийом персоналу на випробувальний термін, стажування, практику з подальшим прийняттям в штат; на тимчасовій основі: робота по строковій угоді; прийом на стажування, проходження практики; аутсорсинг персоналу; лізинг персоналу.

Під виразом «Вивільнення персоналу» ми розуміємо, тимчасове вивільнення персоналу (зі збереженням робочого місця): виконання адміністративних обов'язків (у період виборів); направлення на навчання; призов на військову службу; декретна відпустка; довгострокові відрядження (від 6 місяців); вихід за межі організації: звільнення з організації (в т.ч. скорочення); аутплейсмент (допомога з працевлаштуванням в іншу організацію); аутстафінг (виведення зі штату працівника); вихід на пенсію; смерть працівника.

Внутрішній рух персоналу організації – це всі переміщення персоналу в межах однієї організації, всіх її структурних чи територіальних одиниць. До

внутрішнього руху персоналу відносяться: прийняття на постійне місце роботи після проходження випробувального терміну, стажування, практики; переміщення/переведення в межах професії, кваліфікації, категорії персоналу, структурних та територіальних одиниць; навчання/підвищення кваліфікації, перекваліфікація ( з відривом та без відриву від виробництва/на робочому місці); надання відпусток (щорічна основна, додаткова); короткострокові відрядження (до 6 місяців); висунення до кадрового резерву; абсентизм (відсутність на робочому місці/лікарняний).

Для більш наглядного відображення існуючих показників, які саме вони оцінюють процеси руху персоналу, пропонується згрупувати їх по видам руху персоналу (див. табл.1.1).

Як засвідчують наведені дані таблиці, характерним є те, що існуючі показники в основному оцінюють процеси зовнішнього руху персоналу, а процеси внутрішнього руху лише оцінюються зі сторони стабільності, постійності кадрового складу та внутрішньої мобільності. Це логічно, оскільки, традиційно рух персоналу оцінюється коефіцієнтом плинності персоналу [44], який являється індикатором зовнішнього руху персоналу, показуючи співвідношення між чисельністю звільнених (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників.

*Таблиця 1.1*

### **Показники та види руху персоналу в організації**

Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації	Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу організації
Коефіцієнт стабільності кадрів Коефіцієнт постійності кадрового складу Коефіцієнт внутрішньої мобільності	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення Коефіцієнт загального обороту кадрів Коефіцієнт плинності кадрів Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів Коефіцієнт закріпленості Коефіцієнт загальної трудової мобільності

Примітка. Сформовано автором

Оцінка внутрішнього руху відбувається опосередковано. Проте, наслідком не ефективного управління внутрішнім рухом як раз і є збільшення динаміки зовнішнього руху - зростання плинності персоналу. Саме тому, оцінка внутрішнього руху та управління ним є не менш важливим, а навпаки, має бути базовою складовою управління персоналом. Управління внутрішнім рухом персоналу, це - по-перше, один з найкращих способів нагороди через рух та розвиток в середині організації для талановитого персоналу, завдяки добре структурованим кар'єрним планам. Можливість запропонувати їм більш складні та цікаві завдання, що одночасно стимулює їх вплив на різні аспекти діяльності організації, сприяючи зростанню продуктивності праці та досягненню нових вершин. Можливість реалізувати свої прагнення та бути корисним в межах розвитку та відповідно до росту організації. Та можливість працівника самому впливати на розвиток своєї професійної кар'єри, завдяки стимулюванню його росту в межах організації. По-друге, являється інструментом утримання в організації кращих та талановитих працівників. пропонуючи можливості зростання для співробітників і розширення можливостей для навчання. Сприяючи зростанню почуття причетності та участі в житті організації. По-третє, забезпечує зростання продуктивності праці, віддачі від працівників та впливає на розвиток різних функцій організації, що сприяє зростанню ефективності діяльності всієї організації. І як наслідок збільшується лояльність та залученність персоналу та зменшується його плинність [44].

Аналізуючи процеси внутрішнього руху персоналу доцільно аналізувати також, процес входження персоналу в організацію (кількість персоналу, який пройшов випробувальний термін), адаптацію персоналу (кількість працівників, які пройшли адаптацію (працюють в організації до 2 років), а також внутрішньоорганізаційний рух в межах однієї організації: міжпрофесійний рух (зміна професії); кваліфікаційний рух (зміна кваліфікації); міжкатегорійний рух (зміна категорії персоналу), чисельність замін персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді), відсоток

забезпеченості організації внутрішніми кадрами, рівень абсентизму. Зберігаючи при цьому баланс між вертикальними та горизонтальними переміщеннями в межах організації, та кількістю внутрішньорганізаційних переміщень [44]. Через побудову добре структурованих програм внутрішньорганізаційних переміщень. При такому підході, та наявності періодичної системи оцінки та атестації персоналу, можна говорити, що показниками оцінки внутрішнього руху можуть бути наприклад, коефіцієнт чисельності замін персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді) та коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами.

Оскільки, при правильних, продуманих, доцільних, чітких та прозорих процесах внутрішнього руху персоналу, відбувається залучення персоналу потрібної якості та кількості у відповідності до темпів росту та планів розвитку організації. Покриття потреби в персоналі в основному відбувається завдяки внутрішнім кандидатам. Завдяки добре структурованим програмам внутрішніх переміщень, кар'єрного планування та навчання і системі формування кадрового резерву. Відбувається розвиток внутрішнього персоналу, утримання його в межах організації. Зменшення кількості вивільненого персоналу завдяки системі оцінки та атестації відбувається вивільнення більш слабкого персоналу. У таблиці 1.2 запропоновано показники оцінки руху персоналу організації які базуються на викладеній вище класифікації рухів персоналу.



## Показники оцінки руху персоналу в організації

1. Показники оцінки зовнішнього руху персоналу	
Коефіцієнт	Сутність
Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основи – $(K_{з.п.о}) = Ч_{з.п.о} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності залучених на постійні основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основи – $(K_{з.т.о}) = Ч_{з.т.о} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт загального залучення персоналу – $(K_з) = K_{з.п.о} + K_{з.т.о}$	Сума залученого персоналу як на постійні основи та на тимчасовій основи за певний період.
Коефіцієнт вивільнення персоналу на постійні основи – $(K_{в.п.о}) = Ч_{в.п.о} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності вивільнених на постійні основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт вивільнення персоналу на тимчасовій основи – $(K_{в.т.о}) = Ч_{в.т.о} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності вивільнених на тимчасовій основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт загального вивільнення персоналу – $(K_в) = K_{в.п.о} + K_{в.т.о}$	Сума вивільненого персоналу як на постійні основи та на тимчасовій основи за певний період.
Коефіцієнт звільнених за власним бажанням – $(K_{з.в.б}) = Ч_{з.в.б} / Ч_з$	Співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.
Коефіцієнт звільнених з ініціативи організації – $(K_{з.і.о}) = Ч_{з.і.о} / Ч_з$	Співвідношення чисельності звільнених з ініціативи організації за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.
Коефіцієнт оновлення колективу – $(K_{ок}) = Ч_{п.до 1р.} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності нових працівників (працюючих до 1 року) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт проходження випробувального терміну – $(K_{вт}) = Ч_{пр.в.т.} / Ч_{пр.в.т.}$	Співвідношення чисельності працівників, що пройшли випробувальний термін за певний період до чисельності прийнятих на випробувальний період за відповідний період.
Коефіцієнт адаптації персоналу – $(K_{ад}) = Ч_{п.1-2р.} / Ч_{з.п.о}$	Співвідношення чисельності персоналу працюючого до 2 років за певний період до загальної чисельності залученого персоналу на постійній основи.
Коефіцієнт міжпрофесійного внутрішнього руху персоналу – $(K_{мпр}) = Ч_{мп} / Ч_{вп}$	Співвідношення чисельності міжпрофесійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт міжкваліфікаційного внутрішнього руху персоналу – $(K_{мквр}) = Ч_{мкп} / Ч_{вп}$	Співвідношення чисельності міжкваліфікаційних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу.

продовження таблиці 1.2

Коефіцієнт міжкатегорійного внутрішнього руху персоналу – $(K_{мктр}) = Ч_{мктп}/Ч_{вп}$	Співвідношення чисельності міжкатегорійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт руху персоналу в межах структурних одиниць – $(K_{рсо}) = Ч_{псо}/Ч_{вп}$	Співвідношення чисельності переміщень в межах структурних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт руху персоналу в межах територіальних одиниць – $(K_{тп}) = Ч_{пто}/Ч_{вп}$	Співвідношення чисельності переміщень в межах територіальних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт замін персоналу в посадах – $(K_{зм}) = Ч_{зм_{н.п.}}/Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності замін персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді) за відповідний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами $K_{зовк} = Ч_{в.к}/Ч_{н.з.п.п.}$	Співвідношення кількості внутрішніх кандидатів (працівників) за певний період до загальної кількості нових посад, замін та переміщень в існуючих посадах за відповідний період.
Коефіцієнт абсентизму персоналу – $(K_{аб}) = Ч_{абд}/Ч_{рд}$	Співвідношення кількості днів - не виходів на роботу (прогули/лікарняний) за певний період до загальної кількості робочих днів за відповідний період.
<b>2. Узагальнені показники руху персоналу організації</b>	
<b>Коефіцієнт</b>	<b>Сутність</b>
Коефіцієнт інтенсивності зовнішнього руху персоналу $K_{ізр} = Ч_{зп}/Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності переміщень зовнішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт інтенсивності внутрішнього руху персоналу $K_{івр} = Ч_{вп}/Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності переміщень внутрішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт інтенсивності руху персоналу $K_{ірп} = (Ч_{зп} + Ч_{вп})/Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності переміщень зовнішнього та внутрішнього рухів персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Примітка. Сформовано автором

Збір даних показників дає можливість відслідкувати їх динаміку, відносно конкретної організації (ефект від процесів руху персоналу та управлінських рішень пов'язаних з ними), мати можливість періодично порівнювати їх з загальними та локальними даними по ринку праці працівників.

Це створює можливість розуміння місцезнаходження організації по відношенню до інших як в своєму сегменті, та і в загально ринковому.

Окрім того, розрахунок зазначених показників дасть можливість знаходити свою траєкторію руху та розвитку, та є інструментом планування роботи з персоналом.

Політика з управління рухом персоналу та вирішення пов'язані з її реалізацією мають бути прогнозованими, ефективними та керованими, а процеси руху персоналу доцільними та прозорими. Гармоніювати з загальною концепцією розвитку організації, її структурою, підсилувати її людський та управлінський потенціал. Управлінські рішення з руху персоналу мають бути економічно та соціально ефективні. Для цього потрібно вміти управляти процесами руху персоналу, розуміти та відслідковувати динаміку їх показників, знати закономірності, та на основі розуміння тенденцій впливати на них, могти їх моделювати та прогнозувати. Узагальнюючи, варто зазначити, що для розрахунків коефіцієнтів руху персоналу використовуються наступні показники: кількість прийнятих працівників в організацію, кількість звільнених працівників з організації, середньооблікова кількість працівників за відповідний період, загальна кількість прийнятих та звільнених працівників, кількість працівників, що звільнилися з організації (за мінусом неминуче звільнених), чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року, чисельність працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років), частка працівників 1-ї групи в чисельності вибулих з причин плинності до частки 2-ї групи в загальній кількості працівників, кількість осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію, чисельність працівників, що змінили робочі місця всередині організації, за певні періоди. Які разом із запропонованими коефіцієнтами утворюють єдину систему коефіцієнтів оцінки руху персоналу. При цьому дана система коефіцієнтів є базовою і кожна організація може їх розширювати, доповнювати. На основі існуючих показників розраховувати свої власні коефіцієнти у відповідності

до власних потреб та наявних ресурсів (фінансових та людських) чи залучати зовнішніх консультантів. Розрахувавши систему коефіцієнтів, проводячи постійний збір та аналіз статистичних показників руху персоналу, створюється можливість зрозуміти загальну картину, приймати доцільні та ефективні управлінські рішення. Це робить управління організацією більш ефективним та гнучким, а організація стає структурованою та стабільною.

### **1.3. Нормативно - правове забезпечення адміністрування процесу руху персоналу в організації**

Здійснюючи повноваження щодо формування і реалізації кадрової політики, працівники кадрових служб державних установ та організацій перебувають у відповідному правовому середовищі в межах якого вступають у певні правовідносини.

Функціонування таких правовідносин на загальнодержавному рівні регулюється законами, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та інші нормами права, які регламентують діяльність організацій та установ.

Дотримання трудового законодавства в діяльності менеджера з персоналу або кадровика – це не тільки питання дисципліни та грошових штрафів. Адміністрування кадрової роботи в організації залежить від дотримання норм.

Якщо основа роботи менеджера з персоналу – це пошук резюме та розміщення вакансій, то для кадровика основний обов'язок – правильне оформлення співробітників.

Розглянемо більш детально нормативно-правове забезпечення адміністрування кадрової роботи організаціях.

Основний закон України, який регулює питання організації праці – це Конституція України. Зокрема у статті 43 визначено право людини на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, що вона вільно

обирає, чи на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повної реалізації громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності. Використання примусової праці забороняється. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату не нижче тієї, що визначена законодавством України. Громадянам гарантується захист від незаконного звільнення. Право на своєчасну винагороду за працю захищається законом.

Визначальною складовою нормативно-правового забезпечення формування та реалізації кадрової політики в державних організаціях є Кодекс законів про працю України (далі – КЗпП), який регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя народу, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

В КЗпП затверджено основні положення щодо наступних аспектів формування та реалізації кадрової політики:

- 1) умов укладання та типового змісту колективного договору;
- 2) механізму укладання та розірвання трудового договору, а також забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників;
- 3) регламентування тривалості робочого часу та часу відпочинку працівників;
- 4) нормування праці, зокрема щодо норм виробітку, часу, обслуговування, чисельності персоналу;
- 5) механізму оплати праці, забезпечення мінімальної заробітної плати, індексації заробітної плати;
- 6) забезпечення гарантій та компенсацій, в т.ч. гарантій при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну організації;
- 7) регулювання трудової дисципліни;
- 8) забезпечення охорони праці;

- 9) особливостей використання праці жінок та молоді;
- 10) механізму надання пільг для працівників, які поєднують роботу з навчанням;
- 11) механізму вирішення трудових спорів;
- 12) особливостей функціонування професійних спілок та участі працівників в управлінні організацією;
- 13) механізму загальнообов'язкового державного соціального страхування та пенсійного забезпечення;
- 14) забезпечення реалізації нагляду і контролю за дотриманням законодавства про працю [75].

Вагоме значення в реалізації кадрової політики державної організації має дотримання Закону України «Про зайнятість населення». В умовах ринкової економіки і рівноправності різних форм власності цей Закон визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення України і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

З метою створення умов для повного здійснення громадянами права на працю держава передбачає:

- заходи інвестиційної та податкової політики, спрямовані на раціональне розміщення продуктивних сил, підвищення мобільності трудящих, створення нових технологій, застосування гнучких режимів праці та праці вдома, інші заходи, які сприяють збереженню і розвитку системи робочих місць;
- забезпечення прав і інтересів працівників, створення сприятливих умов на виробництві, вдосконалення законодавства про зайнятість населення і працю;
- проведення аналітичних та наукових досліджень структури економіки і прогнозування наступних змін якості й розподілу робочої сили;
- регулювання зовнішньоекономічної діяльності в частині залучення і використання іноземної робочої сили в Україні на основі квотування і

ліцензування;

– сприяння в разі необхідності створенню додаткових робочих місць установами і організаціями всіх форм власності, а також поліпшенню умов праці у суспільному виробництві;

– організацію професійної орієнтації.

На території України запроваджено збір статистичної інформації та адміністративних даних, які відображають стан ринку праці та становище в сфері зайнятості населення [28].

Даним законом також регулюється функціональні особливості діяльності Державної служби зайнятості, визначаються її основні права та обов'язки. Значення даної служби в управлінні персоналом установ та організацій є досить вагомим, оскільки вона виступає зовнішнім джерелом набору працівників для конкретних установ та організацій, сприяє у підборі працівників необхідної кваліфікації.

Якщо розглядати нормативно-правове забезпечення процесу адміністрування кадрової роботи в рамках реалізації конкретних напрямків кадрової роботи, то можна виділити наступні специфічні нормативно-правові акти.

В напрямку визначення заробітної плати персоналу діє Закон України «Про оплату праці». Даний Закон визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з установами, організаціями державної форми власності, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

Згідно із зазначеним законом держава здійснює регулювання оплати праці працівників державних організацій шляхом встановлення розміру мінімальної заробітної плати та інших державних норм і гарантій, встановлення умов і розмірів оплати праці керівників організацій, заснованих на державній, комунальній власності, працівників установ та організацій, що

фінансуються чи дотуються з бюджету, а також шляхом оподаткування доходів працівників. Умови розміру оплати праці працівників установ та організацій, що фінансуються з бюджету, визначаються Кабінетом Міністрів України [30].

Договірне регулювання оплати праці працівників державних установ та організацій здійснюється на основі системи угод, що укладаються на державному (генеральна угода), галузевому (галузева угода), регіональному (регіональна угода) та виробничому (колективний договір) рівнях відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди» [29].

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються державними організаціями у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. У разі, коли колективний договір в організації не укладено, керівник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності – з іншим уповноваженим на представництво органом.

Варто відмітити, що згідно із ст. 15 Закону України «Про оплату праці» оплата праці персоналу державної організації здійснюється в першочерговому порядку. Всі інші платежі здійснюються організацією після виконання зобов'язань щодо оплати праці [12].

Поряд із Законом України «Про оплату праці» в даному напрямку діє Порядок обчислення середньої заробітної плати. В Порядку обчислення середньої заробітної плати визначено основні механізми обчислення середньої заробітної плати, в т.ч. щодо виплат, які включаються у розрахунок середньої заробітної плати, виплат за виконання окремих доручень (одноразового характеру), одноразових виплат (компенсація за



невикористану відпустку, матеріальна допомога, допомога працівникам, які виходять на пенсію, вихідна допомога тощо), компенсаційних виплат на відрядження і переведення, премій за винаходи та раціоналізаторські пропозиції і т.п. [30].

Право працівників на соціальний захист та соціальне забезпечення гарантується Законами України «Про відпустки» [21], «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» [26], «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [24]. Так, Закон України «Про відпустки» визначає державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи. Згідно з цим законом, право на відпустки мають громадяни України, які перебувають у трудових відносинах з установами незалежно від форм власності [21]. Тривалість відпусток визначається в календарних днях. Святкові та неробочі дні при визначенні тривалості відпусток не враховуються. Види відпусток згідно чинного законодавства України та їх тривалість наведено у таблиці 1.3.

Закон забороняє ненадання щорічних відпусток повної тривалості протягом двох років підряд, а також ненадання їх протягом робочого року особам віком до 18 років та працівникам, які мають право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами чи з особливим характером праці. Щорічну відпустку на прохання працівника можна поділити на частини будь-якої тривалості за умови, що основна безперервна її частина становитиме не менше ніж 14 календарних днів [21].

Таблиця 1.3

## Види відпусток та їх тривалість

Вид відпустки	Тривалість
<b>1. Основні відпустки</b>	
1.1. Щорічна основна відпустка	не менше 24 календарні дні (к.д.)
1.2. Інвалідам I і II груп	30 к.д.
1.3. Інвалідам III групи	26 к.д.
1.4. Особам віком до 18 років	31 к.д.
<b>2. Додаткові відпустки</b>	
2.1. Щорічна додаткова відпустка за роботу із шкідливими і важкими умовами праці	до 35 к.д.
2.2. Окремим категоріям працівників, робота яких пов'язана з підвищеним нервово-емоційним та інтелектуальним навантаженням	до 35 к.д.
2.3. Працівникам з ненормованим робочим днем	до 7 к.д.
<b>3. Додаткові відпустки у зв'язку з навчанням</b>	
3.1. Відпустка працівникам першого та другого рівнів акредитації з вечірньою формою навчання у вищих закладах освіти на період настановчих занять: I-II курс з III курсу	10 к.д. 20 к.д.
3.2. Третього та четвертого рівнів акредитації з вечірньою формою навчання: I-II курс з III курсу	20 к.д. 30 к.д.
3.3. Незалежно від рівня акредитації з заочною формою навчання: I-II курс з III курсу	30 к.д. 40 к.д.
3.4. На період складання державних іспитів незалежно від рівня акредитації	30 к.д.
3.5. На період підготовки та захисту дипломного проекту: I та II рівня акредитації III та IV рівня акредитації	два місяці чотири місяці
3.6. Працівникам, допущеним до складання вступних іспитів в аспірантуру	10 к.д. на кожний іспит
3.7. Працівникам, які навчаються без відриву від виробництва в аспірантурі	30 к.д. та за їх бажанням протягом 4 років навчання – один вільний від роботи день на тиждень з оплатою його в розмірі 50% середньої з/п
<b>4. Творчі відпустки</b>	
4.1. Для закінчення кандидатської дисертації	до 3 місяців
4.2. Для закінчення докторської дисертації	до 6 місяців
<b>5. Соціальні відпустки</b>	
5.1. До пологів	70 к.д.
5.2. Після пологів, або жінкам, які усиновили новонароджених дітей	56 к.д. (70 к.д. у разі народження (усиновлення) двох та більше дітей)
5.3. Жінці, яка працює і має двох і більше дітей віком до 15 років або дитину-інваліда	5 к.д. без урахування вихідних

Примітка. Сформовано автором за [21]

Не менш важливого значення в забезпеченні соціальних гарантій персоналу організації відіграють Закони України «Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням», «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». Відповідно до Конституції України дані нормативно-правові акти визначають принципи та загальні правові, фінансові та організаційні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування громадян в Україні.

За загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням надаються такі види соціальних послуг та матеріального забезпечення: пенсійне страхування, медичне страхування, страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням, страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, страхування від безробіття.

Завданням законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне та пенсійне страхування є встановлення гарантій щодо захисту прав та інтересів громадян, які мають право на пенсію, а також на інші види соціального захисту, що включають право на забезпечення їх у разі хвороби, постійної або тимчасової втрати працездатності, безробіття з незалежних від них обставин, необхідності догляду за дитиною-інвалідом, хворим членом сім'ї, смерті громадянина та членів його сім'ї тощо.

Вагомим нормативно-правовим актом в забезпеченні реалізації соціальних прав працівників в організації є Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [13]. Даний Закон визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на

здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними. Встановлені цим Законом норми поширюються на найманих працівників та організації, утворені ними відповідно до законодавства для представництва і захисту їх інтересів, та на керівників установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також на організації власників [13].

Таким чином, обов'язком кожного керівника, до повноважень якого належить реалізація кадрової політики в організації, не залежно від масштабів та сфери її діяльності, форми власності та інших аспектів її функціонування, є володіння нормативно-правовою базою у сфері забезпечення та організації праці персоналу. Це, на нашу думку, є однією з обов'язкових передумов стабільного розвитку організації і забезпечення добробуту її колективу та нації в цілому.

### **Висновки до розділу 1**

З даного розділу видно, що теоретико-правові засади адміністрування процесу руху персоналу в організації дало змогу зробити висновки про те що, в умовах розвитку сучасного українського суспільства під впливом системних ринкових перетворень особливу актуальність набуває проблема ефективної кадрової політики в системі управління державними організаціями. Кадрова політика – це підбір, розставлення кадрів у трудовому процесі адекватно рішення поставлених завдань, а також управління персоналом, його поведінкою. Ефективна кадрова політика сприяє вирішенню багатьох господарчих питань державної організації. Робота з персоналом в сучасних умовах має не тільки організаційно-адміністративне, але й широке соціально-економічне значення. Кадрова політика покликана враховувати інтереси роботодавця та найманих працівників, охоплювати взаємоприйнятні, взаємовигідні заходи

формування, використання та розвитку персоналу. У зв'язку з цим, метою кадрової політики державної організації є забезпечення збалансованості посад, поновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів. Формування ефективної кадрової політики у державних організаціях в сучасних умовах набуває особливого значення.

Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби. Кадрову політику на всіх рівнях управління проводять кадрові служби (служби управління персоналом). Вони стають самостійною ланкою та разом з іншими службами державної організації відповідають за досягнення економічних, організаційних та соціальних цілей організації. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована вирішенню цілей та завдань діяльності державної організації шляхом ефективного формування, використання та розподілу персоналу.

Кадрова політика в державній організації реалізується в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає реалізацію таких основних функцій: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів.

Адміністрування процесу руху персоналу в організації передбачає реалізацію наступних етапів: планування кадрового складу; набір персоналу; навчання та підвищення кваліфікації працівників; організація добору та оцінка персоналу; організація фахової орієнтації працівників в організації; формування стабільних колективів; створення умов для розвитку персоналу; робота з резервом керівників; зміцнення дисципліни і т.п.

Адміністрування процесу руху персоналу в організації передбачає дотримання норм, основними документами-джерелами яких є Конституція України, Кодекс законів про працю (КЗпП), Закони України “Про зайнятість населення”, “Про відпустки”, “Про оплату праці”, “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”, “Про колективні договори і угоди”, “Про охорону праці” та ін.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **2.1. Діагностика форм і методів адміністрування процесу руху персоналу в досліджуваній організації**

Підволочиський районний відділ ДСНС України у Тернопільській області є місцевим органом управління Головного управління ДСНС України у Тернопільській області, який створюється ДСНС України.

Підволочиський районний відділ є провідним органом у системі місцевих органів виконавчої влади з питань забезпечення реалізації державної політики у сфері цивільного захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій техногенного, природного, соціально-політичного та військового характеру, техногенної, а також пожежної безпеки у відповідному регіоні.

У межах своїх повноважень Районний відділ ДСНС України у Тернопільській області самостійно і через підпорядкований підрозділ організовує виконання вимог законодавства України з питань цивільного захисту населення, контролює виконання правил і норм пожежної та техногенної безпеки юридичними та фізичними особами. Здійснює у межах визначених повноважень організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції.

Підволочиський районний відділ ДСНС України у Тернопільській області у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, а також указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції і законів України, актами Кабінету Міністрів України, наказами ДСНС, Головного управління, розпорядженнями та дорученнями Тернопільської обласної державної адміністрації, Підволочиської районної державної адміністрації за

напрямами їх діяльності та Положенням про державну пожежно-рятувальну частину.

Досліджувана державна організація з питань, що стосуються пожежної безпеки, керується нормативно-правовими актами, які регламентують діяльність органів державного пожежного нагляду; з питань, що стосуються техногенної безпеки, керується нормативно-правовими актами, які регламентують діяльність органів державної інспекції цивільного захисту та техногенної безпеки.

Штат Підволочиського районного відділу ДСНС С України в Тернопільській області затверджується та вводиться в дію наказом ДСНС України за поданням Управління ДСНС України у Тернопільській області. Персонал Підволочиського районного відділу Управління ДСНС України у Тернопільській області складають особи рядового і начальницького складу служби цивільного захисту та працівники, трудові відносини між якими здійснюються відповідно до чинного законодавства [4].

Штатна чисельність Підволочиського районного відділу та ДПРЧ-20, ДПРП-24 Управління становить 47 чоловік. Фактична чисельність особового складу складає 42 чоловік. (жінок становить 6 чоловік, чоловіків 41 чоловік)

Склад осіб, які перебувають на службі цивільного захисту, поділяється на рядовий і начальницький. Начальницький склад поділяється на молодший, середній, старший і вищий.

Особам рядового і начальницького складу присвоюються такі спеціальні звання:

рядовий склад — рядовий служби цивільного захисту;

молодший начальницький склад — молодший сержант служби цивільного захисту, сержант служби цивільного захисту, старший сержант служби цивільного захисту, старшина служби цивільного захисту, прапорщик служби цивільного захисту, старший прапорщик служби цивільного захисту;

середній начальницький склад — молодший лейтенант служби цивільного захисту, лейтенант служби цивільного захисту, старший лейтенант служби цивільного захисту, капітан служби цивільного захисту;

старший начальницький склад — майор служби цивільного захисту, підполковник служби цивільного захисту, полковник служби цивільного захисту;

вищий начальницький склад — генерал-майор служби цивільного захисту, генерал-лейтенант служби цивільного захисту, генерал-полковник служби цивільного захисту, генерал служби цивільного захисту України.

У Підволочиському районному відділі, ДПРЧ-20 та ДПРП-24 відділі особовий склад поділяється на:

- старший начальницький склад (6 чоловік);
- середній начальницький склад (8 чоловік);
- молодший начальницький склад (31 чоловіка)
- вільний найм (2 чоловіка)

Некомплект посад:

- Головний фахівець;
- Начальник караулу;
- Начальник відділення;
- Пожежний-рятувальник (декретна відпустка).

У 2015-2016 році на атестаційну – кадрову комісію Управління направлено 31 працівників, а саме:

**14** – переміщення по посаді;

**4**– присвоєння чергових спеціальних звань;

**3** – новий прийом;

**8** – продовження терміну проходження служби з укладенням нового контракту;

**3** – звільнених зі служби з системи ДСНС України по стану здоров'я.

Проводилась робота з молодими працівниками.



Протягом 2015-2016 року основні зусилля спрямовувались щодо посилення оперативно-службової діяльності в підрозділах, поліпшення виховної та соціально-психологічної роботи, зміцнення дисципліни та законності серед особового складу, укріплення морально-психологічного клімату в колективі, підвищення авторитету служби. Дані питання знаходили своє відображення у планах індивідуально-виховної роботи.

У Підволочиському районному відділі та 20 державній пожежно – рятувальній частині станом проводиться ряд заходів спрямованих на профілактику суїциду та інших надзвичайних подій за участю особового складу:

1. З метою виявлення співробітників, які мають негаразди в сім'ї, проблеми адаптації у колективі та схильні до девіантної поведінки проводяться індивідуальні бесіди з особовим складом. Надається допомога співробітникам у розв'язанні існуючих проблем.

2. Посилено особистий контроль за своєчасністю та якістю виконання вимог наказів, вказівок ДСНС України, Управління ДСНС України у Тернопільській області, інших нормативних документів щодо питань профілактики суїцидів та інших надзвичайних подій за участю особового складу.

3. Посилюється увагу за психологічним станом працівників, які несуть службу на добових чергуваннях.

4. Проводиться поглиблене вивчення сімейно – побутових проблем у родинах працівників та їх вплив на виконання службових завдань. Відбувається відвідування за місцем проживання працівників включених до складу групи посиленої психологічної уваги.

5. З метою виявлення співробітників, які мають негаразди у сім'ї, проблеми адаптації у колективі та схильні до проявів девіантної поведінки проводяться індивідуальні бесіди з особовим складом.

6. Щомісяця на оперативних нарадах в підрозділі проводиться розгляд питань, що стосується профілактики суїцидів та психологічного забезпечення службової діяльності підрозділу.

7. Проводиться психопрофілактична та індивідуально-виховна робота з працівниками включеними до групи посиленої психологічної уваги (станом на 2016 рік до даної категорії включено 3 – новоприйнятих працівника. Робота з даною категорією працівників спрямована на поглиблене вивчення їх морально – психологічного стану, проведенню індивідуальної співбесіди.

8. У Підволочиському підрозділі осіб з проявами девіантної поведінки чи суїцидальної поведінки не виявлялися.

Професійна підготовка працівників підрозділу протягом року була організована відповідно до керівних документів. За результатами проведення обласного огляду-конкурсу на кращу організацію служби 20 державна пожежна – рятувальна частина зайняла 4 місце.

Особлива увага приділялася працівникам, які захоплюються рибальством, щодо безпеки їх поведінки на водоймах та працівників, хто захоплюється мисливством, щодо безпеки при користуванні мисливською зброєю.

Стан дисципліни та законності постійно розглядається на робочих та оперативних нарадах.

Особлива увага приділяється щодо дотримання особовим складом вимог Закону України „Про запобігання корупції”. Документи, що стосуються даного напрямку роботи, доводяться під розпис всім працівникам та зберігаються в накопичувальній справі.

Особи рядового і начальницького складу можуть бути заохочені або притягнуті до дисциплінарної відповідальності у порядку, передбаченому Дисциплінарним статутом служби цивільного захисту. За мужність і відвагу, виявлені під час виконання службових обов’язків, зразкове управління органами і підрозділами цивільного захисту, високі показники у професійній

підготовці, оволодінні технікою та інші заслуги особи рядового і начальницького складу в установленому законодавством порядку можуть бути представлені до присвоєння почесних звань та відзначення державними нагородами України.

Для удосконалення навичок газодимозахисників та вмілого застосування пожежної техніки і обладнання при рятуванні людей, гасінні пожеж і ліквідації стихійних лих, з особовим складом ДПРЧ-20, ДПРП-24 проведено 6 занять у теплодимокамері, 162 заняття з пожежної тактики.

Як показує практика, рятувальники ДПРЧ-20, ДПРП-24 свої професійні навички використовують не тільки на змаганнях та заняттях. Так у 2016 році у вересні місяці за допомогою ланок ГДЗС було врятовано 2-ох осіб.

У 2016 році з метою запобігання загибелі, травмування працівниками районного відділу проведено певну роботу по інформуванні через ЗМІ правил поведінки у надзвичайних ситуаціях. Певна робота проведена щодо популяризації та авторитету служби ДСНС в цілому серед дітей шкільного та дошкільного віку. Не одноразово працівники районного відділу приймали участь у проведенні дня цивільного захисту в школах району, проводились екскурсії та показ техніки в районному відділі, разом з відділом освіти райдержадміністрації було проведено районні змагання «Дружин юних пожежних».

Для забезпечення ефективного адміністрування роботи з кадрами в державній організації одне з ключових місць в організаційній структурі Підволочиському районному відділі, ДПРЧ-20 та ДПРП-24 Управління ДСНС у Тернопільській області відведено провідному фахівцю по роботі з персоналом.

Провідний фахівець (по роботі з персоналом) Підволочиського районного відділу підпорядковується безпосередньо начальнику.

Згідно з посадовою інструкцією провідний фахівець здійснює перспективне та поточне планування діяльності з питань організації роботи з персоналом, оформляє накази по особовому складу. За результатами

перевірок підрозділу по лінії кадрової роботи на основі довідки розробляє заходи по усуненню виявлених недоліків та подає на затвердження начальнику районного відділу. Відповідає за надання в установлені терміни даних та звітних матеріалів з питань роботи з персоналом. Вивчає, узагальнює і розповсюджує позитивний досвід організації роботи з кадрами.

З питань комплектування та проходження служби забезпечує найбільш ефективно виконання завдань щодо комплектування частини та районного відділу висококваліфікованими, морально стійкими працівниками, вивчає та аналізує стан роботи з відбору, розстановки, зміцнення та збереження професійного ядра кадрів, навчання і виховання працівників, розробляє заходи щодо вдосконалення цієї роботи. Здійснює контроль за виконанням наказів, директив і вказівок ДСНС України, Відділу з питань роботи з персоналом, дотримання встановленого чинним законодавством порядку проходження служби особами рядового та начальницького складу підрозділів. Відповідає за якісний відбір, своєчасне і якісне комплектування частини, окремих постів та районного відділу; за формування повноцінного і дієвого резерву кадрів для призначення на вищі посади в порядку просування по службі; відповідає за формування повноцінного і дієвого резерву кадрів для заміщення вакантних посад підрозділів, оформляє на них особові справи.

Проводить аналіз стану комплектування і якісного складу кадрів, вносить пропозиції щодо його покращення.

Суворо контролює дотримання вимог Положення про порядок проходження служби особами рядового та начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту та Кодексу Законів України про Працю.

Веде контроль за працівниками, які прийняті на роботу з випробувальним терміном, у встановлені терміни подає пропозиції щодо подальшого їхнього перебування на роботі. Відповідає за ведення штатно – посадових книг підрозділів.

Провідний фахівець по роботі з персоналом постійно та своєчасно коригує та вносить зміни в облікові дані особового складу, працівників. Представляє на атестаційній комісії Управління кандидатів на службу (роботу), при переміщенні по службі, посаді, присвоєнні чергових спеціальних звань, звільненні зі служби, роботи. Відповідає за належну підготовку кандидатів та матеріалів на них, що проходять атестаційну комісію Управління, їх вчасне прибуття.

Провідний фахівець по роботі з персоналом у встановленому порядку готує документи на призначення, переміщення та присвоєння первинних (чергових) спеціальних звань особам, прийнятим на посади молодшого, середнього і старшого начальницького складу для розгляду їх на атестаційній комісії Управління. Складає графіки відпусток та здійснює контроль за їх дотриманням. Організовує облік лікарняних листків та проводить аналіз перебування особового складу, працівників на лікарняних.

Проводить аналіз та веде облік осіб, які мають право виходу на пенсію та осіб, які досягли граничного віку перебування на службі, у встановленні терміни подає пропозиції щодо можливості їх подальшого перебування на службі (роботі). У встановленні терміни організовує проходження працівниками військово-лікарських комісій, диспансеризацій, медичних оглядів тощо. Про проведену роботу подає звіти до управління по роботі з персоналом та сектора охорони здоров'я та медико-біологічного захисту Управління.

З питань професійної підготовки провідний фахівець по роботі з персоналом вживає заходи щодо забезпечення своєчасного планування, правильної організації навчального процесу, виконання вимог нормативно-правових документів щодо термінів проведення підготовки, дотримання програм підготовки, тематичних планів, розкладів занять. Особисто організовує проведення професійної підготовки. Веде контроль за проходженням працівниками первинної (курсової) підготовки, підвищення

кваліфікації, спеціалізації, перепідготовки. Надає організаційно - методичну допомогу особовому складу в організації професійної підготовки.

З питань соціально – гуманітарної роботи організовує та контролює стан виховної роботи. Здійснює методичне та організаційне забезпечення, вивчає та аналізує стан індивідуальної виховної роботи. Веде облік заохочень та дисциплінарних стягнень. За дорученням керівництва проводить службові розслідування за фактами порушень особовим складом законності, службової дисципліни та скоєння подій, грубих дисциплінарних проступків. Готує проекти наказів щодо притягнення винних до дисциплінарної відповідальності.

З питань психологічного забезпечення службової діяльності проводить комплекс профілактичних заходів з працівниками віднесеними до групи посиленої психологічної уваги. Перевіряє та вивчає поведінку поза службою, працівників, які віднесені до групи посиленої психологічної уваги. Перевіряє якість вивчення особового складу поза службою, вибірково здійснює перевірку даних. Організовує та проводить в підрозділі професійно-психологічну підготовку з особовим складом підрозділу. Надає першу психологічну допомогу працівникам після гасіння складних пожеж чи перебування в екстремальних ситуаціях, готує пропозицій про направлення працівників для проходження медико-психологічної реабілітації.

Загалом згідно з посадовою інструкцією основними функціями Провідний фахівець (по роботі з персоналом) Підволочиського районного відділу Управління ДСНС України у Тернопільській області є:

1. Планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах.
2. Підбір конкретних людей на конкретне місце роботи.
3. Переведення, підвищення, пониження та звільнення працівників.
4. Навчання персоналу.
5. Визначення заробітної плати.
6. Нематеріальне стимулювання персоналу.
7. Соціальне забезпечення та реалізація інших соціальних гарантій.

## 8. Оцінка трудової діяльності персоналу.

По кожній функції, яка виконується провідним фахівцем (по роботі з персоналом) Підволочиського районного відділу ДСНС України у Тернопільській області, передбачається регламентований склад документів, справ, баз даних, з якими цей працівник має право працювати.

Розглянемо більш детально особливості реалізації зазначених напрямків кадрової роботи в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області.

Планування чисельності персоналу Підволочиського РВ ДСНС України у Тернопільській області на 2016 р. здійснюється відповідно до Інструкції щодо планування чисельності персоналу в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області. Згідно з даною інструкцією планова середньооблікова чисельність персоналу розраховується на підставі даних про середньооблікову чисельність організації за рік і плану по закриттю вакансій на поточний та наступний рік. Середньооблікова чисельність персоналу в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області за один плановий період розраховується на підставі формули:

$$Ч_{ср\ n} = (Ч_{ф\ н.п.п} + Ч_{ф\ к.п.п}) \cdot K/2, \quad (2.1)$$

де:  $Ч_{ср\ n}$  – середньооблікова чисельність персоналу за період, чол.;  $Ч_{ф\ п.п}$  – фактична чисельність (без працівників які знаходяться в декретній відпустці) на початок розрахункового періоду, чол.;  $Ч_{ф\ к.п}$  – фактична чисельність на кінець розрахункового періоду, чол.;  $K$  – плановий коефіцієнт випробувального терміну (середній % співробітників на випробувальному терміні – 5%) і невиходу внаслідок хвороб, відпусток і т. п. (плановий % невиходу – 1,8%),  $K=0,932$ .

Причому  $Ч_{ф\ п.п}$  першого місяця наступного року рівна фактичній чисельності на 31 січня поточного року.

Так, середньооблікова чисельність Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області на кінець 2016 р. склала 43 чол., фактична чисельність на кінець року – 42 чол., в листопаді планується закрити 1 вакансію, тоді:

- середньооблікова чисельність за 2016 р.:

$$(42 + (42 + 1)) \cdot 0,932 / 1 = 43 \text{ (чол.)}$$

Отже, середньооблікова чисельність персоналу в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області за листопад 2016 р. складає 43 чол., загалом за рік – 43 чол.

За результатами планів щодо чисельності персоналу в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області здійснюють підбір, прийом, переміщення чи скорочення штату персоналу. Методологія реалізації даних процедур обумовлена в Інструкції про порядок підбору, прийому, руху і обліку персоналу Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області [44].

Обов'язковою умовою прийому або переміщення персоналу в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області є відповідність професійній компетентності співробітника (кандидата) посади, яка визначається за результатами професійного тестування, а також результатами психологічного тестування.

Прийом, переміщення, звільнення конкретних співробітників здійснюється на підставі наказів по особовому складу Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області. Накази по прийому готуються сектору по роботі з персоналом і передаються на затвердження не пізніше 2-х днів з моменту надходження комплекту документів, а на звільнення – не пізніше 1-го дня з моменту надходження заяви про звільнення, підписаного керівником відповідного підрозділу, безпосередньо начальнику державної організації.

Підбір і прийом персоналу на роботу в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області здійснюється в порядку, встановленому ст.



21-31 Кодексу законів про працю України (КзПП), а також внутрішньо - організаційними документами.

Відбір кадрів у Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області та подальше їх переміщення передбачає постійну роботу не тільки з виявлення людей, придатних за своїми якостями до професійної управлінської діяльності, а із їх подальшої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Вирішення цього завдання передбачає перш за все створення кадрового резерву - групи працівників, потенційно спроможних до керівної діяльності, які після відповідної цілеспрямованої підготовки можуть висуватись на керівні посади.

Резерв формується з метою підготовки керівників для наступного планомірного заміщення конкретних посад. При цьому розширюються можливості своєчасної заміни керівників, які з різних причин залишають посади.

У практиці не виключається можливість висунення та призначення осіб на керівні посади і поза резервом. Разом з тим найкращим засобом забезпечення своєчасного заміщення працівників залишається підготовлений належним чином резерв кадрів. Резерв розрізняється за категоріями керівних посад, для заміщення яких він формується.

Кожного кандидата на висунення бажано готувати на більш конкретно визначену посаду, яка потребує не тільки відповідного рівня знань, компетенції і кваліфікації, але і відповідного стилю роботи.

Загалом, за 2016 р. в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області було прийнято 3 працівника, а вибуло – 2 особи (табл. 2.1).

Отже, як свідчать дані табл. 2.1, 2 особи або 1,4% від загальної чисельності працюючих в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області звільнились зі служби з системи ДСНС України по стану здоров'я.

Таким чином, в організації існує проблема інтенсивності звільнення персоналу, що свідчить про недостатньо ефективну кадрову політику в державній організації.

Одним із ключових напрямків кадрової роботи в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області є стимулювання працівників. Стимулювання службової активності кадрів передбачає застосування моральних і матеріальних засобів впливу на працівників, спонукаючи їх до активізації своєї службової діяльності, підвищення її ефективності.

*Таблиця 2.1*

**Показники руху кадрів в Підволочиському РВ ДСНС України у  
Тернопільській області за 2016р.**

Назва показників	Всього, осіб	Питома вага, %
Загальна чисельність персоналу (по штату)	47	100,0
Прийнято працівників	3	1,4
З них: на новостворені робочі місця	-	-
на вакантні місця	3	1,4
Переміщено працівників в межах організації	14	6,6
З них: на вищі посади	9	4,3
на рівнозначні посади	3	1,4
на нижчі посади	2	0,9
Вибуло працівників, всього	3	1,4
З них: з причин скорочення штату	-	-
за власним бажанням	3	1,4

Примітка. Розраховано автором за даними відділу кадрів Підволочиського РВ ДСНС

Важливим елементом стимулювання службової активності працівника є також його об'єктивне зарахування в резерв висунення на вищу посаду. Кожен працівник має бачити перспективу свого службового росту, розуміти залежність свого просування по службі від якості роботи, старання й дисциплінованості.

Стимулом службової активності є також визнання керівниками заслуг своїх підлеглих, розуміння їх побажань, підтримка ініціативи тощо. Таким чином, в державній організації діюча система преміювання є суттєвим

стимулом працівників для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків.

Зміцнення законності і службової дисципліни. Цей елемент роботи з кадрами пов'язаний з реалізацією принципу законності. У великій роботі, яка проводиться зараз зі зміцнення законності і дисципліни в діяльності органів і підрозділів ДСНС, не повинні залишатися осторонь проблеми дотримання законності в роботі з кадрами, адже кожен працівник служби цивільного захисту теж потребує захисту.

Звільнення кадрів. У законодавстві поняття «звільнення» означає припинення трудових відносин як за ініціативою сторін трудового договору (контракту), так і на вимогу третьої сторони. Звільнення зі служби в органах цивільного захисту має свої особливості і здійснюється відповідно до чинних законодавчих актів:

- у запас Збройних Сил України (з постановкою на військовий облік, якщо звільнені особи не досягли граничного віку перебування у запасі і за станом здоров'я є придатними до військової служби);

- у відставку, якщо звільнені особи досягли граничного віку перебування у запасі або є визнаними військово-лікарняними комісіями непридатними за станом здоров'я до військової служби зі зняттям з військового обліку.

Постановою КМУ «Про затвердження Положення про порядок проходження служби особами рядового і начальницького складу» передбачений порядок припинення (розірвання) контракту з особами, які проходять службу за контрактом, вони звільняються зі служби:

- після закінчення строку контракту;
- за віком, у разі досягнення граничного віку перебування на службі;
- за станом здоров'я; через сімейні обставини, або з інших поважних причин;
- у зв'язку з систематичним невиконанням умов контракту особами рядового і начальницького складу;

- у зв'язку з систематичним невиконанням контракту керівництвом відповідного органу чи підрозділу цивільного захисту;
- у зв'язку з набранням законної сили обвинувального вироку суду.

Крім того, особи, які проходять кадрову службу, можуть звільнитись за службовою невідповідністю. Слід зазначити, що звільнення в багатьох випадках – це тяжке і болюче питання, яке стосується долі працівника, його родини. Тому питання звільнення повинно вирішуватись як найоб'єктивніше, з дотриманням усіх правових норм. Дуже важливо, щоб керівники, кадрові апарати приділяли належну увагу проблемам і причинам звільнення кадрів та вживали своєчасних заходів щодо усунення негативних факторів, які провокують велику плінність кадрів.

Таким чином, враховуючи вище зазначені особливості реалізації форм і методів адміністрування процесу руху персоналу в Підволочиському РВ ДСНС в Тернопільській області, можна стверджувати про те, що в організації реалізується відкрита кадрова політика а організаційне забезпечення адміністративної роботи з кадрами знаходяться на належному рівні.

Проте під час аналізу роботи з персоналом у досліджуваній державній організації було виявлено, що недостатньо уваги приділяється розвитку працівників. За 2016 р. лише двох працівників в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області направлено на підвищення кваліфікації. Таким чином, в організації доцільно виявити можливості мотивації персоналу до підвищення кваліфікації та самовдосконалення.

Компонент адміністрування процесу руху персоналу містить у собі всі основні процеси (прийом на роботу, переміщення, звільнення і т.д.). У ньому легко зберігати будь-яку необхідну інформацію про співробітників. Централізоване сховище даних не тільки гарантує одержання доступу до інформації з будь-якої точки в організації, але і забезпечує її актуальність, цілісність і повноту, тобто готовність у будь-який момент надати підтримку прийняттю рішень по управлінню персоналом або загальними питаннями щодо діяльності організації.

Безпосередньо адміністрування процесу руху персоналу в організації покладається на провідного фахівця (по роботі з персоналом). Облік кадрів має забезпечувати достовірні відомості: про кількість працівників за категоріями, професіями, кваліфікацією, освітою, стажем роботи, статтю, віком та іншими ознаками; про зміну кількості і складу працівників в установі у цілому та її підрозділах, а також про причини цих змін; про стан роботи з підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки кадрів за фахом та категоріями; про кількісний та якісний склад кадрів, просування молодих працівників; про стан підготовки та стажування осіб, зарахованих до резерву, тощо.

Можливість одержання згаданих та інших даних про особовий склад забезпечується веденням кадровою службою відповідної документації. Документація з особового складу утворюється як результат роботи з кадрами організації (їх підбір, переведення, підготовка, перепідготовка та виховання), характеризує правові, трудові та службові взаємовідносини окремої особи з установою.

Так, в Підволочиському РВ ДСНС в Тернопільській області згідно штатного розпису чисельність персоналу складає 47 осіб, із них ;

- старший начальницький склад (6 працівників);
- середній начальницький склад (8 працівників);
- молодший начальницький склад (31 працівників);
- 2 вільнонайманих працівника.

Аналіз якісного складу кадрів передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими соціально-демографічними ознаками. Наприклад, аналіз якісного складу керівників і спеціалістів за їх освітою і кваліфікацією передбачає визначення кількісного складу співробітників з вищою освітою, якісного рівня розстановки особового складу за посадами, ступенем раціональності використання спеціалістів з вищою освітою та інше. Приклад якості розстановки кадрів подано у табл. 2.2.

Протягом 2016 року згідно з вимогами Положення про проходження служби особам рядового і начальницького складу підрозділів в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області присвоєно – 4 спеціальних звань, в т.ч.: чергових спеціальних звань 2 чол. достроково 1 чол. на ступінь вище 1 чол.

Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації в ДСНС здійснюється: на рівні робітничої кваліфікації рядового і молодшого начальницького складу в училищах професійної підготовки, навчально-методичних, навчальних центрах; фахівців освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр», «спеціаліст», «магістр» у вищих навчальних закладах ДСНС та інших ВНЗ МОН України.

Таблиця 2.2

**Показники для визначення якості розстановки кадрів з урахуванням наявності профільної освіти**

№ п/п	Показник	Посади		
		Передбачають заміщення		Не потребують повної вищої освіти
		Спеціалістами з повною вищою освітою	Спеціалістами з базовою вищою освітою	
I	II	III	IV	V
1.	Кількість посад	9	8	4
2.	Заміщено фахівцями:			
2.1.	- з повною профільною вищою освітою;	8	7	-
2.2.	- з базовою профільною вищою освітою;	1	1	-
2.3.	- з неповною вищою освітою;	-	-	4
2.4.	- з повною непрофільною вищою освітою.	-	-	-
3.	Всього спеціалістів	9	8	5

<sup>1</sup>Примітка. Розраховано автором за даними відділу кадрів Підволочиського РВ ДСНС

Слід відмітити, що зараз в Підволочиському РВ ДСНС сформувалась система безперервного навчання кадрів протягом усього терміну служби, що можна побачити на рис. 2.1.

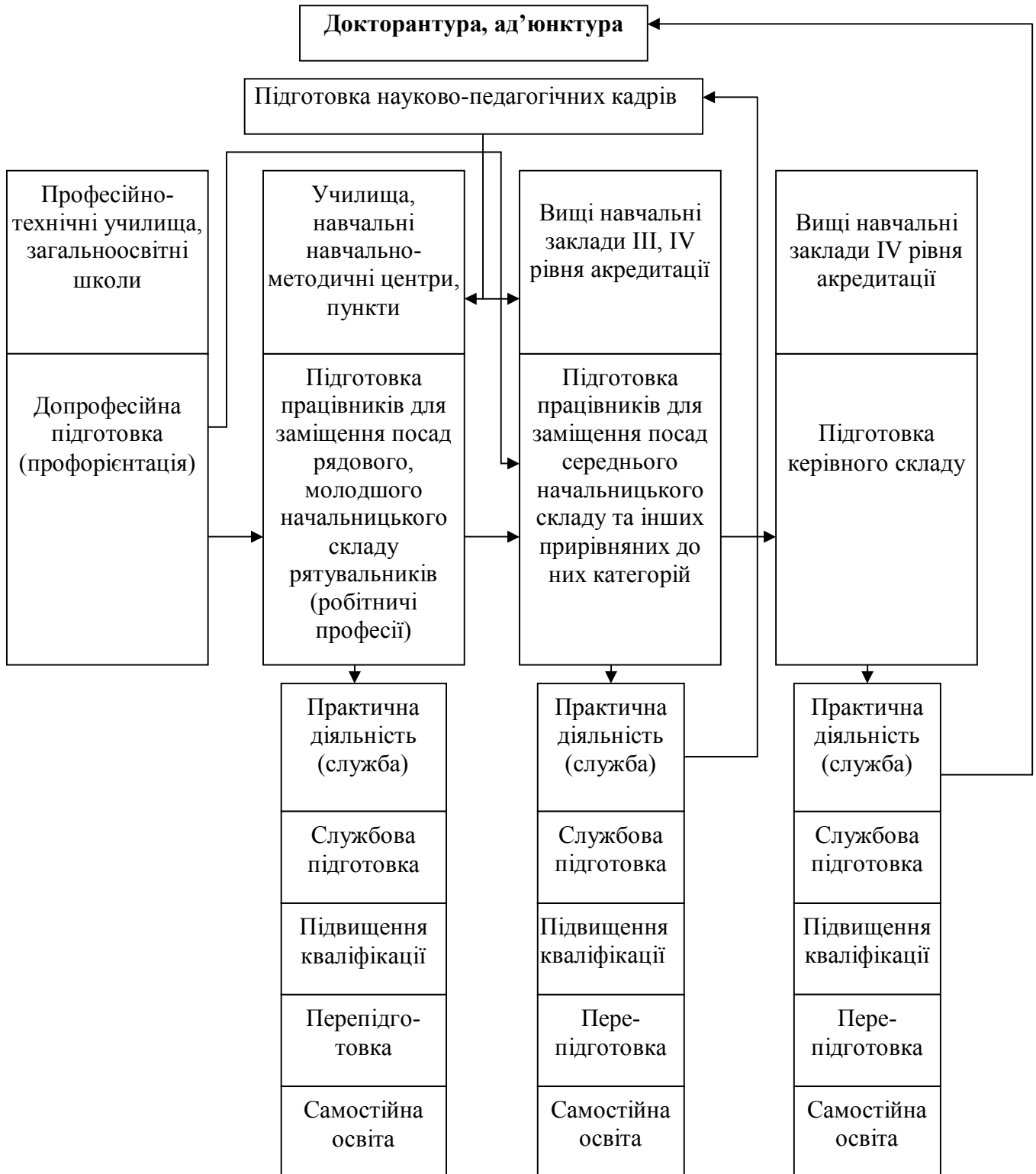


Рис. 2.1.Схема підготовки кадрів для ДСНС України

Примітка. Наведено автором за [67].

З метою зміцнення якісного складу профільних фахівців, особлива увага приділялась організації і проведенню професійно-психологічного відбору кандидатів на навчання.

Всього протягом 2016 року професійно-психологічним відбором було охоплено 11 кандидатів до вступу у вищі навчальні заклади ДСНС України. Отримано 1 негативний висновок щодо психологічної придатності кандидатів до вступу на навчання у ВНЗ ДСНС України у Тернопільській області, що становить 9,1% від усіх кандидатів, стосовно яких проводився відбір.

За результатами відбору отримані такі результати:

- рівень придатності «А» (придатні в першу чергу) – 5 кандидатів на навчання, що становить 20 % від загальної кількості кандидатів на навчання, охоплених відбором;
- рівень придатності «Б» (придатні в другу чергу) – 4 кандидата на навчання, що становить 25 % від загальної кількості;
- рівень придатності «В» (непридатний) – 1 кандидат на навчання, що становить 9,1 % від загальної кількості.

З початку року вивченням індивідуальних психологічних якостей було охоплено 1 кандидат на навчання на факультеті післядипломної освіти в Університеті цивільного захисту України ДСНС України та 9 кандидатів на переміщення на вищі посади, з наданням експертних висновків.

Протягом звітної періоду у підрозділі в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області було проведено 50 занять з професійно-психологічної підготовки [33].

З метою зміцнення дисципліни, запобігання злочинам та іншим негативним проявам серед особового складу Управлінням розроблено та направлено у підрозділи план заходів щодо зміцнення дисципліни, попередження правопорушень та надзвичайних подій серед особового складу. Згідно цього плану в підрозділах заведено папки-накопичувачі, де



зберігається звітна документація.

Виконання запланованих заходів дало змогу не допустити правопорушень, корупційних проявів за участю особового складу підрозділів в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області.

Загалом кількість накладених стягнень за 2016 року складає 1 випадок, за аналогічний період 2015 року – 3 стягнення (скорочення на 33%).

У 2015-2016 році заохочено 113 працівників Підволочиського гарнізону, за добросовісне відношення до виконання службових обов'язків, з них правами:

- Начальника ДСНС – 2;
- Начальника Управління ДСНС області - 98;
- Голови районної державної адміністрації – 8;
- Голови районної ради – 5.

Дисциплінарна практика показує, що переважаюча кількість стягнень накладена на осіб рядового складу. Незадовільне виконання функціональних обов'язків стає основною причиною накладення дисциплінарних стягнень.

Одним із проблемних питань є виконавча дисципліна. Низька виконавча дисципліна, як правило, стає причиною накопичення нових недоліків у роботі. Важливим засобом впливу на покращення соціально-психологічного клімату та стану службової дисципліни в підрозділах відіграла робота по вирішенню соціально-побутових проблем та наданню допомоги працівникам.

Протягом 2016 року надано 113 заохочень працівникам в Підволочиського РВ ДСНС України у Тернопільській області, що становить на 54 % більше ніж за аналогічний період 2015 року (59 заохочень).

Протягом звітного періоду надано матеріальну допомогу у вирішенні соціально-побутових проблем учасникам бойових дій, ліквідаторам наслідків аварії на ЧАЕС, ветеранам пожежної охорони, працівникам, які виховують дітей-інвалідів, які мають багатодітні сім'ї та іншим категоріям працівників – всього на загальну суму 9350 грн.

В підрозділах Підволочиського РВ ДСНС України у Тернопільській області було організовано та проведено культурно-масові заходи з нагоди відзначення державних, професійних свят та історичних дат. Було розроблено та виконано комплексні плани по відзначенню Дня захисника України, річниці виведення військ з Афганістану, Міжнародного жіночого дня, річниці з Дня трагедії на Чорнобильській АЕС, Дня Перемоги [33].

Таким чином, діагностика форм і методів адміністрування процесу руху персоналу в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області засвідчує про те що, цей процес є опорною підсистемою управління персоналом досліджуваної державної організації, однак потребує удосконалення система планування професійно-кваліфікаційного росту працівників в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області.

## **2.2. Аналіз причин і мотивів плинності кадрів в досліджуваній організації**

Основою адміністрування процесу руху персоналу в Підволочиському РВ ДСНС є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів і залежності інтенсивності їх плинності від соціально-демографічних характеристик (стать, вік, освіта). Виявлення цих закономірностей дозволяє прогнозувати кількість звільнень працівників.

Плинність кадрів – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку [88. с. 488]. Висока плинність знижує ефективність роботи організації, оскільки на залучення нових працівників витрати є більшими, ніж на вивчення причин і зменшення плинності кадрів. З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами і мотивами. Для розробки конкретних заходів зниження плинності кадрів доцільним є виявити причини, мотиви і фактори. Мотиви є першочерговим матеріалом для встановлення причин. Причинами плинності в Підволочиському РВ ДСНС

можуть бути звільнення працівників. За походженням їх можна згрупувати в три групи:

- пов'язані з сімейно-побутовими обставинами;
- з незадоволеністю умовами праці і побуту;
- з порушенням трудової дисципліни.

Причини звільнення тісно пов'язані з факторами, під якими розуміють:

- стиль керівництва, взаємостосунки в колективі;
- організацію управління;
- зміст і організацію праці;
- систему морального та матеріального стимулювання;
- систему професійного просування.

Фактори, за мірою можливого цілеспрямованого впливу, можуть бути повністю керованими (умови праці і побуту), частково керованими (задоволеність колективом, взаємостосунками, формами мотивації) і не керованими (демографічні, природно-кліматичні фактори). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна суттєво знизити плинність кадрів.

Мотивами звільнення є не що інше, як відображення причини звільнення у свідомості працівника. Про мотив дізнаються із слів працівника, при цьому потрібно в'яснити істинний мотив, оскільки працівник може його приховувати або неправильно сформулювати, і відрізнити мотив від причини. Наприклад, одному мотиву, незадоволеність розміром зарплати, може відповідати багато причин: втрати робочого часу із-за відсутності матеріалів, поганого стану обладнання, неправильна тарифікація та нормування робіт, відсутність премій і т.д.

Основними причинами і мотивами плинності кадрів, саме в Підволочисьькому РВ ДСНС є:

- низький рівень заробітної плати;
- невизначеність перспектив професійного росту;
- понаднормова праця;

- незадоволеність професією.

В Підволочиському РВ ДСНС виявлення мотивів, факторів і причини плинності кадрів проводиться за допомогою спеціальних процедур: вивчення анкетних даних; бесіди із працівником, який звільняється, а також з його колегами, результати записують в журналі з обліку звільнень.

Для вивчення основних мотивів плинності кадрів і прогнозування подальших тенденцій потрібен постійний зворотний зв'язок, щоб знати потреби, бажання та мотиви працівників. Для цього проводять анкетування працівників, які звільняються, і тих, хто постійно працює. Детальне вивчення плинності кадрів доцільно здійснювати за допомогою спеціальних досліджень з метою:

- створення загального портрету тих, хто звільняється (на базі даних про вік, стать, сімейний стан, кількість дітей, загальний і професійний освітній рівень, стаж, рівень зарплати за останні декілька місяців);
- для вивчення причин звільнення (незадоволеністю роботою, умовами, режимом праці, неможливістю навчатись, незадовільними взаємовідносинами з керівництвом, із колегами).

Особливу увагу потрібно звернути на потенціальну плинність, викликану прихованим незадоволенням працівників. Управління плинністю кадрів в організації – спрямування на зведення до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

Ресурси, які потрібні для діяльності будь-якої установи, мають бути збалансованими, тобто кадровий ресурс не замінює, навіть частково, матеріально-технічний і навпаки. Однак чинні нормативно-технічні документи визначають той чи інший ресурс окремо, без співвідношення між ними. Це призводить до можливості залежно від зовнішніх обставин керуватись одним із нормативних документів, випускаючи з уваги необхідність виконання іншого.

Слід зазначити, що особливим видом ресурсу є кадровий, який складається з фахівців справи, керівництва та допоміжного персоналу. У загальній сумі асигнувань на поточне утримання підрозділів оперативно-рятувальної служби оплата праці займає найбільшу частку (від 74 до 87%). Тому велику увагу приділяють обґрунтуванню витрат на оплату праці. При обчисленні фонду заробітної плати враховують чисельність працівників на початок і кінець року, середньорічну чисельність співробітників. При цьому чисельність на початок планового року має максимально наближатися до звітних даних на кінець попереднього року, а середньорічна чисельність – до фактичного укомплектування штату.

Фінанси на підтримку кадрових ресурсів залежать від двох складових: чисельності персоналу й оплати праці кожного працівника. Якщо оплата праці регулюється державними нормативами актами щорічно згідно з можливостями суспільства, важкістю праці та кваліфікацією персоналу, то чисельність працівників оперативно-рятувальної служби – нормативами, які переглядаються досить рідко і, як показує досвід, тільки формально, оскільки однакові цифри можна знайти в нормативних документах різних років [44, 69].

Чисельність персоналу оперативно-рятувальних підрозділів згідно з нормативними документами залежить у першу чергу від кількості населення території, яку вони обслуговують. Для оптимального ж рівня фінансування чисельність має залежати від частоти надзвичайних подій та трудомісткості роботи підрозділу, тобто від рівня ризику виникнення події та витрат на ліквідацію її наслідків. Саме таким принципом користуються у світі для забезпечення пожежних підрозділів трудовими ресурсами [18]. Це дає змогу зробити висновок, що існуючі нормативи недосконалі й потребують перегляду та наукового обґрунтування. Без цього неможлива діяльність підрозділів ДСНС України. Для детального дослідження використано системний аналіз, за результатами якого можна обирати той варіант

ресурсного забезпечення, який забезпечить ефективне виконання покладених на ДСНС завдань з оптимальними витратами фінансових ресурсів.

Критеріями наукової обґрунтованості норм та нормативів витрат є створення ними фінансових умов для ефективної діяльності підрозділів ДСНС України, взаємозв'язок обсягів фінансування з ефективністю оперативно-рятувальної діяльності та її кінцевими результатами.

Але на даний час аналіз кадрового ресурсу базується лише на встановленні відхилення від нормативної потреби, яку частіше за все встановлюють «згори», деякі нормативи визначаються виходячи з фінансового забезпечення організації й не враховують особливості підсистем та регіональні особливості.

В основу проектування кадрового забезпечення слід покласти методикку розрахунку оптимального забезпечення оперативно-рятувальних підрозділів.

Надзвичайні ситуації мають імовірнісний характер. Тобто заздалегідь неможливо передбачити, у якій точці й, головне, у який момент відбудеться ця подія.

Однак, якщо не вжити заходів щодо ліквідації пожеж та надзвичайних ситуацій на самому початку їх виникнення, збитки від них можуть бути дуже значними. Із цієї причини доводиться тримати в бойовій готовності підрозділи, спроможні загасити пожежу з інтенсивністю, вищою за середню в установленій нормативом час.

Залежність збитків від наявності ресурсів не є прямо пропорційною, і при високих значеннях зміна їх у два рази призводить до зміни ризику виникнення збитків лише на кілька відсотків. Існує теоретичний оптимум сумарних витрат на кадрове забезпечення та збитків від надзвичайних ситуацій, який можна і треба визначити кількісно при обґрунтуванні потреби у фінансуванні ДСНС та його підрозділів.

Принцип, який може бути використаний у нормуванні кадрового ресурсу ДСНС, – принцип економічної ефективності. Згідно з ним необхідно знайти мінімум суми витрат на придбання й підтримання ресурсів та

сумарних збитків від пожеж та надзвичайних ситуацій. Складність здійснення цього принципу пов'язана з тим, що, по-перше, слід урахувати не лише прямі збитки, а й непрямі, а по-друге, стохастичний характер надзвичайних ситуацій. Але і їх можна оцінювати, наприклад, методами економічного оцінювання ринкової вартості активів.

Принцип раціоналізації побудований на концепції виправданого ризику й передбачає мінімальний рівень укомплектованості матеріальними та кадровими ресурсами.

Природно, що при використанні різних принципів отримуються різні за величиною нормативи потрібних кадрових ресурсів.

Тому спершу необхідно зіставити результати підрахунку ресурсів з урахуванням різних принципів підходу з реальним становищем у ДСНС. Для цього розглянуто ряд методик розрахунку чисельності й оснащеності ДСНС [68]. У практиці достатньо обґрунтовано методики розрахунку кількості й розташування пожежних депо. Ще у 1925 р. опублікована стаття, у якій зазначено, що розміщувати їх у містах слід таким чином, щоб райони, які вони обслуговують, мали форму кола з радіусом 1 км. Таку відстань кінний пожежний обоз міг проїхати за 4 хв., а загальний нормативний час від моменту виникнення пожежі до моменту прибуття до місця виклику не має перевищувати 10 хв.

При збільшенні швидкості пожежних обозів при переході на пожежні автомобілі цей радіус збільшився до 3 км. І цей єдиний норматив по радіусу території, що обслуговується, діяв до середини 90-х років.

Але вже в кінці 80-х років минулого століття на основі елементарних геометричних і фізичних уявлень, які враховували топографію міста й оперативну обстановку в ньому, був розроблений раціональний інженерний підхід до визначення необхідної для міста кількості пожежних депо.

Вихідним параметром у цьому підході є середній час проїзду підрозділу до місця виклику. Однак розрахунки за цим методом особливо чутливі до середньої швидкості руху пожежних автомобілів, яка швидко

знижується у великих містах через зростання інтенсивності дорожнього руху. Крім того, поза межами нормування залишається середній час

Оптимальний рівень прибуття підрозділу до місця виклику у різних нормативних документах він вказується від 4 до 15 хв. Природно, що цей час не є науково обґрунтованим.

Обґрунтувати його можна із застосуванням економічних методів аналізу.

Така сама ситуація з обґрунтуванням методик визначення кількості пожежної техніки і працівників оперативно-рятувальних підрозділів. Норматив для основних пожежних автомобілів.

Нормативи, які регламентують чисельність протипожежної служби, настільки різні, що їх важко порівняти між собою. Одна з цих методик базується на чисельності населення й вартості об'єктів захисту, а також статистичних закономірностях, які властиві сучасному стану суспільства (рівні бідності та втрати соціального контролю, показниках міграційних процесів, показниках стану об'єктів захисту). Очевидно, що сучасний стан нашого суспільства безпосередньо впливає на кількість і масштаби пожеж у місті, однак це не враховується в методиці.

Інша методика розрахунку запропонована на основі оцінки співвідношення площі території, що обслуговується пожежною службою, і чисельності населення, яке мешкає на цій території. У ній також не враховані фактори, які впливають на пожежний стан, розподіл викликів залежно від пожежної ситуації в місті, пори року і часу доби. Для неї також невідомий критерій, який визначає оптимальність саме такої чисельності пожежної служби. А цей критерій має бути визначений на основі концепції припустимого ризику й економічної доцільності.

Відразу помітна різка відмінність у чисельності за розрахунком, здійсненим із використанням різних методик. Так, для тих самих умов міста з населенням 320 тис. чол. за різними методиками чисельність особового складу підрозділів ДСНС України становить від 279 до 8423 осіб. Отже,



визначено, що кількість особового складу підрозділів ДСНС України ніяк не пов'язана з кількістю техніки, пожежних депо тощо.

Таким чином, проведений аналіз нормативних документів показав розбалансованість ресурсів та відсутність їх наукового обґрунтування. Оптимальне забезпечення ресурсами може бути визначено методами імітаційного моделювання роботи підрозділу, де на основі статистичних даних щодо кількості й розміру надзвичайних ситуацій (пожеж), середньої швидкості техніки при пересуванні містом, рівня зносу техніки, ураховуючи ймовірність виникнення надзвичайних ситуацій у різних частинах міста, може бути визначена така необхідність у додаткових ресурсах щодо наявних, що додаткова вартість їх буде меншою, ніж втрати, яких вдалося запобігти [78, с. 122]. Таким чином, запропоновані критерії оптимального рівня забезпечення кадровими ресурсами підрозділів ДСНС України, які полягають у мінімальності суми витрат та збитків від надзвичайних ситуацій.

Стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності ( $K_n$ ), конкретним коефіцієнтом ( $K_k$ ) і коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів ( $K_{in}$ ).

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки масштабів плинності в цілому в організації і в окремих її підрозділах. Він визначається за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що звільнились за різними причинами, до середньоспискової кількості працівників. Конкретний коефіцієнт плинності кадрів використовують для визначення обсягів плинності за окремими статево - віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених в даній групі за всіма причинами до середньоспискової кількості працівників даної групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів – це відношення конкретного коефіцієнта в даній групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеної по організації в

цілому або окремому підрозділу. Він показує, в скільки разів конкретний коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший.

Так,  $K_n: K_k, V=1$  свідчить про середній рівень плинності в даній групі;

$K_{in} < 1$  – інтенсивність плинності менша її середнього рівня, тобто група є стабільною;

$K_{in} > 1$  зростання плинності. Значення  $K_{in}$  дозволяє встановити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як: стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація, а також служить для контролю результативності заходів щодо зниження плинності кадрів.

Вихідними матеріалами для розрахунку  $K_n : K_{in}$  є анкетні дані працівників, що містяться в їх особових справах. Нами було проведено дослідження плинності кадрів в Підволочиському РВ ДСНС за 2015 і 2016 роки та розраховано за формулою:

$$K_n = V_n / Z_n * 100\%, \quad (2.2)$$

де,  $V_n$  – надлишкова плинність, осіб;  $Z_n$  – загальна кількість працівників, осіб.

$$V_n = V_{n1} + V_{n2}, \quad (2.3)$$

де,  $V_{n1}$  – вибуття за власним бажанням, осіб;  $V_{n2}$  – звільнено за порушення трудової дисципліни, осіб.

Таким чином, плинність кадрів в Підволочиському РВ ДСНС склала:

$$\text{за 2015 рік} - K_n = 1/42 * 100\% = 0,024 \text{ або } 2,4\%$$

$$\text{за 2016 рік} - K_n = 3/43 * 100\% = 0,07 \text{ або } 7,0 \%$$

У таблиці 2.3. наведено порівняльні показники плинності кадрів досліджуваної організації за 2015-2016 роки.

## Плинність кадрів в Підволочиському РВ ДСНС за 2015-2016

роки

Загальна чисельність працівників за 2015 р.	Кількість прийнятих на роботу в 2015р.	Всього звільнено (чол.)	В тому числі		З інших причин	В тому числі за скороченням штату	Загальна чисельність працівників на 01.01.2015р.	Коефіцієнт плинності кадрів
			За власним бажанням	За порушення трудової дисципліни				
42	2	1	1	-	-	-	42	0,024
Загальна чисельність працівників за 2016р.	Кількість прийнятих на роботу в 2016р.	Всього звільнено (чол.)	В тому числі		З інших причин	В тому числі за скороченням штату	Загальна чисельність працівників на 01.01.2016р.	Коефіцієнт плинності кадрів
43	3	3	За власним бажанням	За порушення трудової дисципліни				
			-	-	3	-	43	0,07

Примітка. Сформовано автором за даними відділу кадрів Підволочиського РВ ДСНС

Здійснене дослідження плинності кадрів в Підволочиському РВ ДСНС продемонструвало зростання плинності кадрів у 2016 році в порівнянні з 2015 роком на 0,07 а це свідчить, що досліджувана організація є стабільною, оскільки інтенсивність плинності менша її середнього рівня, де середній рівень плинності дорівнює 1(V=1). Також слід зазначити що звільнення працівників відбувалось не основного складу.

Коефіцієнт закріплення кадрів в Підволочиському РВ ДСНС розраховуємо за формулою:

$$K_3 = \Pi / V_y * 100\%, \quad (2.4)$$

Де,  $\Pi$  – кількість прийнятих працівників, осіб;  $V_y$  - кількість звільнених, осіб.

Таким чином, коефіцієнт закріплення кадрів склав:

за 2015 рік -  $K_z = 2/1 * 100\% = 200\%$

за 2016 рік -  $K_z = 3/3 * 100\% = 100\%$

В Підволочиському РВ ДСНС за досліджуваний період (2015-2016 рік) відбулося вивільнення працівників за наступними мотивами: незадоволеності заробітною платою, за станом здоров'я. Це свідчить про важливість задоволеності заробітною платою, працею.

Необхідно також відзначити що для окремих вікових груп характерними є специфічні мотиви вивільнення. Для молоді це сімейні обставини, незадоволеність професією, відсутність умов для підвищення кваліфікації, незадоволеність житловими умовами, заробітною платою, недоліки в організації праці. Для персоналу старших вікових груп – незадовільні взаємовідносини в колективі і з адміністрацією, важкі умови праці, віддаленість житла від місця роботи.

Звільнення вимагає дотримання трудового законодавства, максимально об'єктивних критеріїв відбору мінімізації затрат, відкритості та інформації, компенсації і допомоги в працевлаштуванні. Звільнення персоналу — це комплекс заходів з дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників.

Як засвічує проведений аналіз основних причин і мотивів плинності кадрів в Підволочиському РВ ДСНС є відсутність житла для молодих спеціалістів та перспективи на його отримання, особливо, в сільській місцевості.

### **2.3. Оцінка показників руху персоналу в досліджуваній організації**

Рух персоналу в Підволочиському РВ Управління пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині організації. Процес оновлення колективу в результаті руху

персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення чисельності працівників, досягнення пенсійного віку), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини).

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині організації (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі тощо) і є, безумовно, позитивним процесом.

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даною організацією та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями, а також працевлаштування працівників, що поривають трудові зв'язки з організацією. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі і завдає йому неабияких збитків.

Організація, прагнучи до найвищої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень.

Справді, плинність персоналу спричинює чимало економічних втрат, серед яких можна виділити прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути організацію, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій. Продуктивність праці в групі працівників, що недавно працевлаштувались, також нижча, ніж у середньому по організації, через тимчасову непристосованість до нової робочої ситуації й у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Доведено, що в мобільному колективі менше передумов ефективної праці, ніж у стабільному, оскільки відсутні загальні норми поведінки, не

сформована система взаємних обов'язків і вимог, розмита неформальна структура. Реакція такого колективу на управлінські впливи погано прогнозується, отже, управління ним ускладнюється.

Абсолютними показниками оцінки руху кадрів є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух - персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень.

Оборот із прийняття - це загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу в організації за певний період (за розподілом з навчальних закладів, переведених із інших організацій, за направленнями служби зайнятості, на запрошення самого підприємства тощо). Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття розглядається як відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період і розраховується за формулою:

$$(K_{\text{п}}) = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{сеп}}} \quad (2.4)$$

де,  $Ч_{\text{п}}$  - кількість прийнятих працівників в організацію за певний період;  $Ч_{\text{сеп}}$  - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

в Підволочиському РВ Управління коефіцієнт обороту кадрів з прийняття становить:

$$K_{\text{п}} = 3/43 = 0,07 \text{ або } 7,0 \%$$

Таким чином, значення коефіцієнта обороту кадрів по прийому в досліджуваній установі становить 0,07, що складає 7,0 % від загальної облікової чисельності персоналу організації.

Оборот зі звільнення - це загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даній організації за певний період, згрупована за причинами звільнення. Залежно від причин оборот зі звільнення буває необхідним або надлишковим.

Необхідний оборот зі звільнення обумовлений об'єктивними причинами - досягненням пенсійного віку, станом здоров'я тощо. Найчастіше

такі звільнення просто і точно прогнозуються, а отже, їх негативні наслідки пом'якшуються завчасною підготовкою.

Надлишковий оборот зі звільнення, або плинність кадрів, обумовлений суб'єктивними причинами (звільненням за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни).

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення передбачає розгляд відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$K_3 = Ч_3 / Ч_{\text{сер}}, \quad (2.5)$$

де,  $Ч_3$  - кількість звільнених працівників з організації за певний період  
 $Ч_{\text{сер}}$  - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

В Підволочисьькому РВ ДСНС коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення становить:

$$K_3 = 3/43 = 0,07 \text{ або } 7,0 \%$$

Таким чином, розрахункова величина коефіцієнта обороту персоналу по звільненню складає 0,07. Значення цього показника руху персоналу рівне зі значенням коефіцієнта, що характеризує відношення чисельності прийнятих працівників до облікової чисельності.

Коефіцієнт загального обороту кадрів - відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$K_{3.0} = (Ч_{\text{п}} + Ч_3) / Ч_{\text{сер}}, \quad (2.6)$$

де,  $Ч_{\text{п}}$  - загальна кількість прийнятих;  $Ч_3$  - загальна кількість звільнених працівників за певний період;  $Ч_{\text{сер}}$  - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

Розрахунок даного коефіцієнта здійснюємо на основі даних статистичної звітності в Підволочисьькому РВ ДСНС:

$$K_{3.0} = (3+3)/43 = 0,14 \text{ або } 14,0\%$$

Таким чином коефіцієнт загального обороту кадрів в Підволочисьькому РВ ДСНС складає 0,14.

При вирішенні завдань адміністрування процесом рухом персоналу в Підволочиському РВ ДСНС насамперед варто мати на увазі, що інтенсивність і спрямованість цього руху в основному визначаються плинністю кадрів, що є найменш передбачуваною і найважче регульованою частиною за: загального потоку переміщень працівників.

Чисельність працівників, що змінилися, - це менша величина з чисельності прийнятих і звільнених. Тобто, якщо за певний період звільнилося працівників більше, ніж було прийнято, то чисельність працівників, що змінилися, дорівнює чисельності прийнятих працівників, і навпаки.

Чисельність працівників, що пропрацювали весь період, - це різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених з числа тих, що працювали на початок періоду. Цей показник характеризує сталість колективу за певний період.

Абсолютні показники руху персоналу прості, наочні і необхідні в економічній роботі з кадрами. Однак, вони дають певну інформацію лише порівняно з відповідними показниками попередніх періодів або аналогічних в частин РВ ДСНС, а також у співвідношенні із загальною кількістю персоналу організації. Ми не можемо оцінити абсолютного показника плинності кадрів, наприклад, 100 осіб, доки не знатимемо, яким він був у попередньому періоді, який він в аналогічних частинах РВ ДСНС, яку частку він становить у середньообліковій чисельності працівників. Тобто абсолютні показники самі по собі не містять аналітичної інформації і мають значення передусім для порівняння та для розрахунку відносних показників.

Відносні показники руху характеризують частку працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень, у загальній кількості персоналу організації (відсоток, коефіцієнти) і містять важливу аналітичну інформацію. Рух персоналу характеризується такими відносними показниками:

Рівень плинності кадрів оцінюється співвідношенням чисельності працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з



ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни (Чзв), та середньооблікової чисельності працівників (Чсо), у відсотках. Нормальним вважається рівень плинності кадрів до 5% за рік.

$$K_{пл} = Чзв.вл./ Чоблік \quad (2.7)$$

Для Підволочиського РВ ДСНС цей показник становить:

$$K_{пл} = 3/43 = 0,07 \text{ або } 7,0\%$$

В контексті проведеного аналізу слід відзначити, що плинність персоналу, яка є одним з найбільш показових критеріїв кадрової політики у досліджуваній організації є значною і складає більше 5 %, що перевищує нормативне значення.

Щоб виявити причини плинності кадрів та резерви її скорочення, треба мати повну і своєчасну інформацію про мотиви звільнень працівників, які описані у параграфі 2.2. дипломного дослідження. Для вивчення структури мотивів звільнень звичайно використовується анкетне опитування. Попередження реальних звільнень працівників має ґрунтуватися не лише на аналізі мотивів звільнень, що вже відбулися, а й на даних про мотивацію потенційної плинності - готовності працівників до зміни місця роботи.

Показник плинності персоналу в Підволочиському РВ ДСНС складає 7,0%, що перевищує нормативне значення, у зв'язку з цим, постає питання укомплектування пов'язане з плинністю кадрів, тому протягом 2015-2016 року основні зусилля спрямовувались щодо посилення оперативно-службової діяльності в підрозділах, поліпшення виховної та соціально-психологічної роботи, зміцнення дисципліни та законності серед особового складу, укріплення морально-психологічного клімату в колективі, підвищення авторитету служби.

Дані питання знаходили своє відображення у планах індивідуально-виховної роботи.

У Підволочиському районному відділі, 20 державній пожежно – рятувальній частині та 24 державному пожежно-рятувальному пості 20 державної пожежно-рятувальної частини проводиться ряд заходів

спрямованих на профілактику суїциду та інших надзвичайних подій за участю особового складу:

1. З метою виявлення співробітників, які мають негаразди в сім'ї, проблеми адаптації у колективі та схильні до девіантної поведінки проводяться індивідуальні бесіди з особовим складом. Надається допомога співробітникам у розв'язанні існуючих проблем.

2. Проводиться поглиблене вивчення сімейно – побутових проблем у родинх працівників та їх вплив на виконання службових завдань. Відбувається відвідування за місцем проживання працівників включених до складу групи посиленої психологічної уваги.

3. Щомісяця на оперативних нарадах в підрозділі проводиться розгляд питань, що стосується профілактики суїцидів та психологічного забезпечення службової діяльності підрозділу.

4. Посилено особистий контроль за своєчасністю та якістю виконання вимог наказів, вказівок ДСНС України, Управління ДСНС України у Тернопільській області, інших нормативних документів щодо питань профілактики суїцидів та інших надзвичайних подій за участю особового складу.

5. З метою виявлення співробітників, які мають негаразди у сім'ї, проблеми адаптації у колективі та схильні до проявів девіантної поведінки проводяться індивідуальні бесіди з особовим складом.

6. Посилюється увагу за психологічним станом працівників, які несуть службу на добових чергуваннях.

7. Проводиться психопрофілактична та індивідуально-виховна робота з працівниками включеними до групи посиленої психологічної уваги (станом на 2015 рік до даної категорії включено 2 – новоприйнятих працівника. Робота з даною категорією працівників спрямована на поглиблене вивчення їх морально – психологічного стану, проведенню індивідуальної співбесіди.

8. У Підволочиському підрозділі осіб з проявами девіантної поведінки чи суїцидальної поведінки не виявлялися.

Стан дисципліни та законності постійно розглядається на робочих та оперативних нарадах.

Особи рядового і начальницького складу можуть бути заохочені або притягнуті до дисциплінарної відповідальності у порядку, передбаченому Дисциплінарним статутом служби цивільного захисту. За мужність і відвагу, виявлені під час виконання службових обов'язків, зразкове управління органами і підрозділами цивільного захисту, високі показники у професійній підготовці, оволодінні технікою та інші заслуги особи рядового і начальницького складу в установленому законодавством порядку можуть бути представлені до присвоєння почесних звань та відзначення державними нагородами України.

Протягом 2016 року заохочено 113 працівників Підволочиського гарнізону, за добросовісне відношення до виконання службових обов'язків, з них правами:

- Начальника ДСНС – 2;
- Начальника Управління ДСНС області - 98;
- Голови районної державної адміністрації – 8;
- Голови районної ради – 5.

У 2016 році з метою запобігання загибелі, травмування працівниками районного відділу проведено певну роботу по інформуванню через ЗМІ правил поведінки у надзвичайних ситуаціях. Певна робота проведена щодо популяризації та авторитету служби ДСНС в цілому серед дітей шкільного та дошкільного віку. Не одноразово працівники районного відділу приймали участь у проведенні дня цивільного захисту в школах району, проводились екскурсії та показ техніки в районному відділі, разом з відділом освіти райдержадміністрації було проведено районні змагання «Дружин юних пожежних».

Ефективність кадрової роботи в управлінні Підволочиського РВ ДСНС

позначається на успішності праці, тобто насамперед на соціально-економічних показниках. Тобто, інтегральним показником, який характеризує соціально-економічну ефективність кадрової політики в організації є ефективність використання робочого часу персоналом.

Ефективний фонд робочого часу одного працівника, визначається середньою кількістю людино-годин, відпрацьованих одним працівником, і є інтегральним показником використання робочого часу в організації.

Для аналізу ефективності використання робочого часу, розрахунку його планової кількості складається баланс робочого часу в розрахунку на одного середньооблікового працівника (табл. 2. 4).

Таблиця 2.3

**Баланс робочого часу середньооблікового працівника в  
Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області за 2015-2016р.**

Найменування показників	2015 р.	2016 р.		Відхилення (по факту)	
	факт	план	факт	абс.	відносне, %
Календарний фонд часу, дн.	365	366	366	+1	+0,27
Вихідні і святкові дні	114	114	114	0	0
Номінальний фонд часу, дн.	251	252	252	+1	+0,39
Кількість днів, що передують святковим та неробочим, у які тривалість робочого дня при 40-годинному тижні зменшується на 1 годину	6	5	5	-1	-16,7
Номінальний фонд часу, год.	2002	2011	2011	+9	+0,45
Цілоденні невиходи на роботу, дн.	32	30	34	+2	+6,25
З них: чергові відпустки	21	21	21	0	0
у зв'язку з непрацездатністю	8	7	10	+2	+25
з дозволу адміністрації	3	2	3	0	0
прогули	0	0	0	0	0
Явочний час, дн.	219	222	218	-1	-0,46
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	0
Дійсний фонд робочого часу за рік, год.	1752	1776	1744	-8	-0,46

Примітка. Розраховано автором за даними відділу кадрів Підволочиського РВ ДСНС

Як засвідчують дані з таблиці 2.3, незважаючи на те, що номінальний фонд часу в 2016 р. порівняно із попереднім періодом збільшився на 9 год., фактичний ефективний фонд робочого часу середньооблікового працівника державної організації у порівнянні з його плановою величиною знизився на 8 год.. Це відбулося за рахунок збільшення кількості невідпрацьованих днів у зв'язку із непрацездатністю – на 2 дні.

Аналіз факторів, що впливають на показники використання робочого часу свідчить, що резервом стабільності діяльності персоналу є зниження неявок через хворобу.

При підході вибору найефективніших методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління, ефективність управління персоналом визначається через оцінку прогресивності самої системи управління, рівня технічної оснащеності управлінської праці. Дані показники не можуть не позначитися на результатах діяльності організації, проте виступають вагомими чинниками підвищення ефективності самого процесу управління.

Якщо аналізувати технічне оснащення провідного фахівця по роботі з персоналом в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області, то можна сказати, що воно організоване на відповідному рівні. Провідний фахівець по адмініструванню роботи з персоналом забезпечений необхідними технічними засобами для ефективної роботи, а зокрема: комп'ютер, принтер, ксерокс, телефон, факс, серверний зв'язок з іншими підрозділами організації.

Позитивним аспектом у роботі служби провідного фахівця по роботі з персоналом організації є те, що всі комп'ютери даної державної структури об'єднані між собою сервером, що зменшує витрати часу на передачу інформації з підрозділу в підрозділ. Служба по управлінню персоналом організації забезпечена телефоном і факсом, з допомогою яких можна швидко передати чи отримати інформацію, адже чим менше часу витратити на отримання необхідних даних, тим більше його можна використати на виконання інших функцій. Засоби оргтехніки максимально механізують та

автоматизують практично всі процедури технологічного процесу роботи з персоналом організації.

Таким чином, в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області реалізується активна кадрова робота. Проте, керівництву державної організації доцільно більше уваги зосередити на розвитку персоналу з метою стимулювання працівників до навчання та зниження плинності кадрів в організації. В сучасних умовах робота з людьми, які працюють у в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області, повинна набути системності та завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових та вдосконалення існуючих форм і методів реалізації кадрової роботи, що обумовлює необхідність проведення певних змін в організації діяльності провідного фахівця (по роботі з персоналом) досліджуваної державної організації.

## **Висновки до розділу 2**

Проаналізувавши стан механізмів адміністрування процесу руху персоналу в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області можна зробити наступні висновки.

Персонал Підволочиського РВ ДСНС у Тернопільській області складають особи рядового і начальницького складу служби цивільного захисту та працівники, трудові відносини між якими здійснюються відповідно до чинного законодавства.

Для забезпечення ефективної реалізації кадрової роботи в державній організації одне з ключових місць в організаційній структурі в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області відведено провідному фахівцю (по роботі з персоналом). Провідний фахівець знаходиться в прямому підпорядкуванні у начальника управління і займає таке ж місце в ієрархії організаційної структури, як і керівники інших структурних підрозділів досліджуваної державної організації.

Враховуючи особливості реалізації організаційно-функціональних механізмів кадрової роботи в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області, можна стверджувати про те, що в організації реалізується відкрита кадрова політика. Проте під час аналізу роботи з персоналом у досліджуваній державній організації було виявлено, що недостатньо уваги приділяється розвитку працівників. За 2016 р. лише двоє працівників в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області пройшов навчання чи підвищення кваліфікації. Таким чином, в організації доцільно виявити можливості мотивації персоналу до підвищення кваліфікації та самовдосконалення.

Забезпечення службового просування кадрів слід розглядати як важливий фактор стабільності кадрового складу. Цей елемент роботи безпосередньо пов'язаний з адмініструванням процесу руху персоналу. Просування по службі позитивно впливає на морально-психологічний стан працівника, сприяє укріпленню його репутації і почуття особистої гідності. Слід особливо відмітити, що через цілеспрямоване і послідовне переміщення по спеціально обраній групі посад працівник поступово готується до виконання в подальшому функцій більш високого рангу.

Підготовка кваліфікованих працівників, фахівців і спеціалістів системи ДСНС є одним з актуальних завдань міністерства та найважливішим складовим елементом роботи з кадрами. Цей елемент роботи складається з загальної системи професійної підготовки кадрового потенціалу в Підволочиському РВ ДСНС і включає в себе процес підготовки нових кадрів, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників органів і підрозділів системи ДСНС, які вже обіймають відповідні посади рядового і начальницького складу.

Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації в ДСНС здійснюється: на рівні кваліфікації рядового і молодшого начальницького складу в училищах професійної підготовки, навчально-методичних, навчальних центрах; фахівців освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр», «спеціаліст», «магістр» у вищих навчальних закладах ДСНС та інших ВНЗ

МОН України. Зараз в ДСНС сформувалась система безперервного навчання кадрів протягом усього терміну служби. Навчальні заклади ДСНС забезпечують якісне навчання особового складу ДСНС за відповідними програмами підготовки та освітньо-кваліфікаційними рівнями.

Таким чином, планування й організація розвитку персоналу в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області та контроль за цим процесом є опорною підсистемою управління персоналом досліджуваної державної організації, засобом досягнення її перспективних та поточних цілей шляхом формування освіченого, висококваліфікованого працівника, фахівця з вищою освітою та керівника, відповідальних за свою справу.

Ефективність кадрової роботи в державній організації характеризується ступенем досягнення результатів застосування заходів щодо управління персоналом, що уможлиблює виконання цілей даної організації, і визначається співвідношенням між отриманим сумарним корисним ефектом та сумарними витратами на організацію і застосування даних засобів.

Результати аналізу даних щодо руху кадрів в досліджуваній державній організації свідчать, що за 2016 р. в Підволочиському РВ ДСНС України в Тернопільській області коефіцієнт обороту кадрів по прийому становить 0,07, що складає 7,0 % від загальної облікової чисельності персоналу організації, плинність кадрів  $-0,07$  або 7,0 %, стабільність персоналу – 100%. Таким чином, в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області спостерігається незначна плинність кадрів. Таку ситуацію обумовлюють різні причини. Основною об'єктивною причиною вибуття працівників з державної організації за звітний період є звільнення за власним бажанням. Аналіз ефективності використання робочого часу в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області дав змогу зробити висновок, що, незважаючи на те, що номінальний фонд часу в 2016 р. порівняно із попереднім періодом збільшився на 9 год., фактичний ефективний фонд робочого часу середньооблікового працівника державної організації у порівнянні з його плановою величиною знизився на 8 год.. Це відбулося за рахунок збільшення



кількості невідпрацьованих днів у зв'язку із непрацездатністю – на 2 дні. Аналіз факторів, що впливають на показники використання робочого часу свідчить, що резервом стабільності діяльності персоналу є зниження неявок через хворобу. Таким чином, в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області реалізується активна кадрова політика.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1. Удосконалення планування професійно-кваліфікаційного росту працівників організації як складової адміністрування процесу руху персоналу в досліджуваній організації**

Сучасна система управління персоналу – це мистецтво прийняття неординарних рішень щодо працівників організації з метою забезпечення ефективної їх діяльності відповідно до мети діяльності в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області.

Тому провідні фахівці з питань управління стверджують, що сьогодні розвиток будь-якої організації на 95% залежить саме від того, наскільки цим критеріям відповідають її працівники. Не підготовлена до певної праці людина може завдати значних матеріальних збитків. Так, французький консультант із менеджменту та проблем персоналу П'єр Морнель емпіричним способом вивів закон: «Якщо ви помилились у виборі співробітника і виправили цю помилку через півроку, його заміна становитиме суму, яка дорівнює приблизно двом із половиною річних посадових окладів цього співробітника» [80, с. 84].

Досвід свідчить, що робота з питань професійно-кваліфікаційного росту кадрового потенціалу є надзвичайно вагомою складовою адміністративної роботи з кадрами в Підволочиському РВ ДСНС Основними завданнями цієї підсистеми є:

- закріплення в організації стабільного контингенту працівників;
- забезпечення раціонального їх використання;
- створення можливостей одержання в перспективі відповідної інтересам і потребам роботи;
- своєчасне забезпечення виконання функціональних обов'язків

висококваліфікованими кадрами;

- забезпечення працівників не зовсім престижними робочими місцями з несприятливими умовами.

Керівництво Підволочиського РВ ДСНС України у Тернопільській області повинне піклуватися про підвищення якості своїх працівників. Для цього недостатньо набору та добору кваліфікованих і здібних працівників. Потрібно розробляти програми їх систематичного навчання й підготовки, допомагати розкриттю їхніх можливостей в організації.

Добре організована система кваліфікаційно-професійного росту працівників в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області покликана виконувати роль регулятора узгодження інтересів державної організації та кожного конкретного працівника.

Кваліфікаційно-професійний ріст працівників в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області повинно здійснюватись з врахуванням таких принципів:

- послідовне, безперервне переміщення працівників від нижчої до вищої сходинки професійного росту, кваліфікації;
- планування трудової кар'єри таким чином, щоб на наступній роботі найкраще використовувались набуті знання, навички з попередньої роботи;
- безперервний процес навчання, підвищення загальнокультурного рівня і професійного досвіду, збереження здоров'я працівників;
- першочергове просування працівників, зайнятих на роботах з несприятливими умовами праці на робочому місці;
- надавати перевагу працівникам складної праці своєї організації;
- інформувати працівників про перспективи їх просування і про реальне переміщення;
- матеріальна й моральна зацікавленість працівників у своєму професійному рості.

Професійно-кваліфікаційний ріст працівників в Підволочиському РВ

ДСНС України у Тернопільській області може здійснюватись:

1) у межах професії – підвищення кваліфікації за рахунок оволодіння суміжними операціями і функціями, збільшення зон обслуговування, оволодіння кількома суміжними професіями;

2) міжпрофесійним – зміна професії з метою освоєння нової, більш складної, перехід на іншу роботу за іншою спеціальністю, однакової складності з метою покращення умов праці, формування працівників широкого профілю;

3) лінійно-функціональним – вибори і призначення на посаду;

4) соціальним – після закінчення навчального закладу [3, с.19].

Центральним елементом професійного навчання персоналу у сфері цивільного захисту визначається підвищення кваліфікації. Результатом підвищення кваліфікації у сфері цивільного захисту є сукупність властивостей знань і умінь, які обумовлюють здатність (готовність) осіб керівного складу цивільного захисту та інших посадових осіб до виконання певних функцій з питань запобігання і реагування на НС та здійснення управління заходами ЦЗ (ЦО) [67, с.188].

Показниками якості здатності (готовності) слухачів до виконання функцій за цільовим призначенням мають бути:

- показник набуття компетенції – обсягу знань та практичного досвіду їх виконувати слухачі згідно визначеного посадовими інструкціями рівня їх діяльності відносно безпеки у НС;

- технологічність (раціональність в затратах сил, засобів, матеріальних резервів, часу при вирішенні завдань) готовності, що характеризує ефективність застосування слухачами знань і умінь;

- правовий показник, який передбачає готовність до виконання функцій у сфері цивільного захисту в умовах чинного законодавства;

- показник можливості самовдосконалення шляхом поповнення знань і умінь для вирішення на місцях конкретних виробничих проблем із

запобігання НС, підтримки готовності до реагування на них та вжиття заходів щодо усунення і мінімізації їх наслідків.

Формуванню здатності (готовності) до виконання певних функцій за цільовим призначенням в умовах реалізації програм з підвищення кваліфікації мають сприяти наступні показники:

- необхідності підвищення кваліфікації за даною сферою управління;
- відповідності змісту підвищення кваліфікації меті та змісту завдань, які виконуються слухачами и цільовим призначенням у сфері цивільного захисту;
- стандартизації – визначення нормативного змісту програм підвищення кваліфікації у сфері ЦЗ уніфікованих по відношенню до всіх категорій слухачів, які підлягають навчанню у цій сфері;
- економічної оптимальності – відповідність матеріальних затрат для оновлення і розширення сформованих в системі вищої освіти властивостей знань і умінь з безпеки життя і діяльності людини.

Сукупність перелічених показників має забезпечити формування якості підвищення кваліфікації керівних, управлінських кадрів і фахівців у сфері цивільного захисту. Якісний рівень підвищення кваліфікації в значній мірі залежить від якості навчальної й методичної роботи.

Загалом, метою навчання є забезпечення організації достатньою кількістю людей з навичками та здібностями, необхідними для досягнення своїх цілей, підвищення продуктивності праці. У зв'язку з цим для забезпечення ефективності адміністрування процесу руху персоналу керівництву Підволочиського РВ ДСНС України у Тернопільській області доцільно реалізувати певний комплекс заходів:

1. Сформуванню цілі організації, «відповідно до функцій та рівнів організації», причому «цілі повинні бути вимірними».
2. Встановити відповідальність та повноваження для кожного працівника й інформувати про це в межах організації через написання

посадових інструкцій. Основне правило у написанні таких інструкцій – не підходити до цього формально. Кожен пункт повинен бути сформульований чітко, за необхідності, – деталізований. Так працівник не тлумачитиме вимоги інструкцій двозначно.

3. Щоб зрозуміти, чи зможуть працівники виконувати поставлені цілі, необхідно провести атестацію. Підготовку та проведення атестації організовують кадрові служби за активної участі керівників структурних підрозділів. Дуже важливо, щоб співробітники розуміли, що мета атестації – дати їм додаткові можливості професійної реалізації. Якщо до свідомості працівників донести, що атестація не є каральним заходом, то вони сприйматимуть її позитивно.

У кожному структурному підрозділі проведення атестації може відбуватися по-різному, це залежить від специфіки виконуваних робіт та мети проведення атестації. Спільним повинно бути одне – об'єктивність.

За підсумками атестації необхідно прийняти рішення, які б стимулювали всіх працівників підвищувати рівень кваліфікації. Крім того, за результатами атестації керівництво повинно проаналізувати, чи спроможні працівники досягнути мети організації. Якщо ні, то який спосіб обрати? Підвищувати рівень кваліфікації співробітників організації чи найняти нових, вже підготовлених працівників.

Можна спробувати знайти «потрібних» працівників, але набір відповідних спеціалістів є лише початком. Більша частина ресурсів організації представлена матеріальними об'єктами, вартість яких часом знижується через амортизацію, а цінність людських ресурсів із роками може і повинна зростати. Тому завжди краще підвищувати потенціал кадрів.

4. Підготовка та підвищення кваліфікації працівників повинні тривати безперервно, з урахуванням цілей організації. Посадові переміщення керівників і спеціалістів, присвоєння звань працівникам, установлення рівня заробітної плати слід пов'язувати з результатами навчання і практичного застосування здобутих знань, умінь та навичок. Щоб навчання було

ефективним, необхідно визначити, кого, як і де вчити та що саме вчити.

Відповідно до вимог міжнародних стандартів в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області доцільно регулярно проводити навчання працівників. Зокрема, доцільним є застосування тренінгових технологій навчання персоналу державної організації.

Тренінг – це запланований процес модифікації (зміни) ставлення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі [45, с. 337].

Впровадження навчального тренінгу у професійну підготовку працівників в Підволочиського РВ ДСНС України у Тернопільській області спрямоване на адаптацію до умов професійної діяльності, розвиток особистості фахівців, задоволення фахових освітніх інтересів та потреб, формування професійної мобільності та компетентності, конкурентоспроможності персоналу.

У робочій ситуації (практичній діяльності) тренінги спрямовано на розвиток здібностей індивіда й задоволення поточних і майбутніх потреб організацій. Тренінг-цілі можуть формулюватися на основі потреб і прагнень майбутнього фахівця, орієнтовних кваліфікацій, розвитку його само довіри, гнучкості, базових навичок. Крім того, що тренінг має суспільне й організаційне значення, він може задовольняти й особистісні потреби індивіда. Часто персонал, відчуваючи турботу про себе, під час підвищення кваліфікації відповідає значним збільшенням ентузіазму в роботі. Проблема полягає в тому, що працівники часто не усвідомлюють своїх власних потреб. Тому допомога у визначенні напрямків та цілей навчання є важливою для саморозвитку.

Тренінгові навчання доцільно проводити гідно з графіком, узгодженим з керівництвом державної організації. Типовий графік проведення тренінгів для працівників Підволочиського РВ ДСНС України у Тернопільській області на 2017 р. відповідно до принципів, задекларованих у стандарті ISO

9001:2001 представлено у табл. 3.1. За тиждень до початку навчання начальники підрозділів, у яких проводитиметься навчання, повинні інформуватися про запланований тренінг, після чого вони повідомляють про це своїх підлеглих і уточнюють з ними час навчання.

Керівники зобов'язані проявляти неабияку кмітливість. Ставлячи нові завдання перед працівником, необхідно звертати увагу на результати опитування останнього, і вживати заходи, які впливатимуть на ті фактори мотивації, які для нього на певному етапі є важливими, але задоволеність бажає бути кращою.

*Таблиця 3.1*

**Графік проведення тренінгового навчання персоналу в  
в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області на  
2017 р.**

№ п/п	Дата проведення	Тематика тренінгу	Відповідальні особи
1	16.06.2017	Загальні питання по інноваційних підходах до менеджменту персоналу для керівників підрозділів.	Начальник, Провідний фахівець по роботі з персоналом
2	21.07.2017	Загальні питання по управлінню персоналом на базі принципів стандарту ISO 9001:2001.	Провідний фахівець по роботі з персоналом
3	25.08.2017	Дотримання законодавчих норм і вимог в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області.	Начальник, Провідний фахівець по роботі з персоналом
4	27.10.2017	Стимулювання самодостатності і мобільності персоналу як запорука стабільного розвитку підприємства	Начальник, Провідний фахівець по роботі з персоналом, керівники структурних підрозділів

Примітка. Сформовано автором

Окрім цього, на інформаційних стендах державної організації повинні бути розташовані оголошення про час і місце проведення навчання.

Слід пам'ятати, що застосувати тренінгових технологій навчання доцільне тільки в тому випадку, коли в організації виконані дві основні



ВИМОГИ:

- 1) в державній організації існують традиційні методи навчання;
- 2) в державній організації впроваджено систему навчання працівників, і ця система має безперервний характер з урахуванням цілей організації.

Навчальному процесі при підвищенні кваліфікації працівників необхідно давати мінімум теоретичних знань на найсучаснішому рівні, досягнутому наукою, і максимум даних про передовий досвід. Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації працівників державної організації повинний поєднувати проблемні лекції з акцентуванням уваги на проблемах, які висуваються сучасною соціально-економічною ситуацією в країні, з навчанням практичним прийомам дій керівника та фахівця, виробляючи в них нові методи, нові підходи до практичної діяльності. Для цієї мети слід використовувати такі активні методи навчання, як:

- ділові ігри;
- аналіз конкретних ситуацій;
- виїзні заняття в інших державних організаціях системи органів з питань надзвичайних ситуацій;
- обговорення проектів;
- дискусії й ін.

Конкретний зміст і вибір методів навчання в системі підвищення кваліфікації визначається метою і завданнями цього навчання. При цьому необхідно мати на увазі, що зміст навчання в системі підвищення кваліфікації динамічне, програми навчання постійно оновлюються й уточнюються [36].

Важливо також підвищити особисту відповідальність і зацікавленість кадрів в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області у підвищенні кваліфікації. В даний час від кожного працівника потрібна компетентність не тільки у виконанні обов'язків на своїй посаді, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні підрозділу, державної

організації в цілому.

Перебудова системи навчання в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області покликана підсилити взаємозв'язок зміни посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування професійних знань. Вимоги до рівня професійних знань для працівників кожної категорії відображені в кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців і службовців. Навчання працівників у різних постійно діючих формах безупинного навчання органічно доповнює підвищення кваліфікації і періодичну перепідготовку персоналу.

Комплексні навчальні програми, по яких повинно вестися професійно-кваліфікаційне навчання, спрямовані на забезпечення освоєння кадрами актуальних проблем економічної теорії, сучасних досягнень науки управління, нових методів господарювання в умовах ринкової економіки, на практичне оволодіння навичками аналізу виконання планів економічного і соціального розвитку, вирішення конкретних господарських завдань, на використання кращого вітчизняного і закордонного досвіду.

Диференційовані типові навчальні програми, що рекомендуються для проведення професійно-кваліфікаційного навчання, у всіх випадках повинні уточнюватися на місцях з врахуванням специфіки державної організації і особливостей тих, хто здійснює навчання. Найбільш раціональна структура і час навчання, склад і чисельність слухачів, порядок підведення її підсумків і оцінки професійних знань тих, хто навчається, визначаються в кожному окремому випадку, виходячи із задач розвитку державної організації і особливостей функціонування трудового колективу.

В Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області повинна діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. Рівень навчання сьогодні повинен відповідати найвищим вимогам. Він повинен забезпечувати формування сучасного ініціативного, творчо мислячого працівника.

Варто також розробити та на рівні державної організації оформити нормативно систему заохочення працівників за висування нових робочих ідей, у тому числі і матеріально заохочувати творчих працівників, однак не час від часу, як це робиться зараз, а на рівні чітко фіксованих доплат за конкретний внесок.

Загалом, для того, щоб навчальна програма мала максимально позитивний ефект, до питання навчання персоналу треба підходити зі стратегічних позицій: програма має відповідати потребам і завданням державної організації. Свідомі ж і цілеспрямовані залучення, орієнтація та розвиток персоналу в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області дозволять йому забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, система навчання персоналу в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області повинна доповнити впровадженням низки мотиваційних заходів, адже потрібно не тільки мати кваліфікованих фахівців, а й зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Отже, з метою досягнення стратегічних цілей розвитку державної організації, забезпечення її стабільного функціонування в сучасних умовах керівництво в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області повинно здійснювати безперервне удосконалення діючої системи навчання персоналу, і в рамках даного процесу – забезпечувати ефективну систему мотивації та розвитку персоналу як основного фактора ефективності досягнення цілей.

### **3.2. Розробка програми та ефективної процедури адаптації новоприйнятих працівників в досліджуваній організації**

Трудова адаптація нових працівників в організації є прямим продовженням процесу наймання. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий

працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться.

Трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовій спрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

Коли людина працює, вона інтегрується до системи внутрішньо організаційних відносин, займаючи у ній одночасно кілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини у колективі як працівника.

Трудова адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новій організації, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, й організація приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Організація очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих для нього благ.

На нашу думку до цілей трудової адаптації нових працівників належать (див.рис. 3.2).

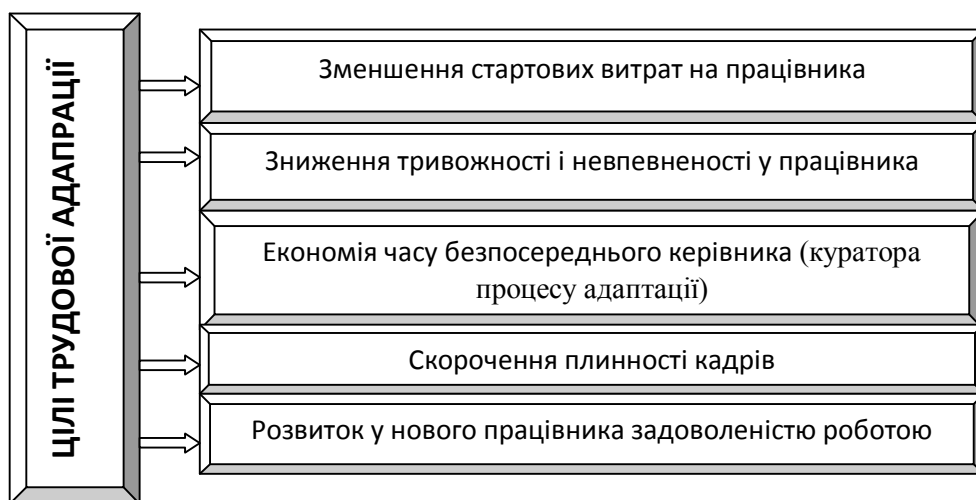


Рис. 3.2 Основні цілі трудової адаптації нових працівників в Підволочиському РВ ДСНС

### 1. Зменшення стартових витрат.

Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги організації. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від організації більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівнику скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи.

### 2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.

Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.

### 3. Скорочення плинності кадрів.

Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися в організації, вони можуть відреагувати на це звільненням.

### 4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників.

Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

### 5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в очікуваннях.

Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до організації, до свого підрозділу і до дорученої справи, що є неодмінною умовою високих робочих показників.

Процес адаптації буде тим успішніше, чим у більшому ступені норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Виділяють два напрямки адаптації.

### 1. Первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

2. Вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Слід зазначити, що для в Підволочиському РВ ДСНС зростає роль в первинній адаптації. Ця категорія працівників має потребу в особливій турботі з боку адміністрації.

На рис. 3.3 відображено аспекти трудової адаптації молодого працівника досліджуваної установи:

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення і т.п.).

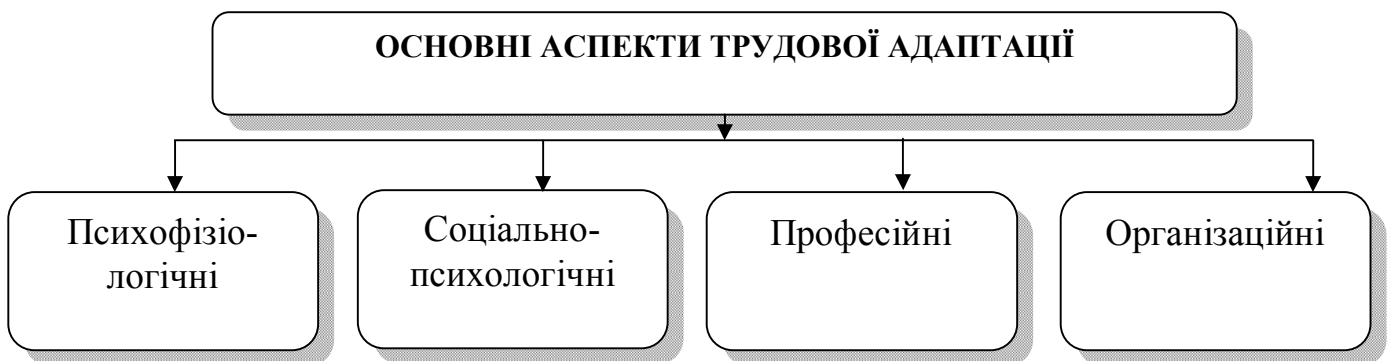


Рис. 3.3 Основні аспекти трудової адаптації молодого працівника в Підволочиському РВ ДСНС

Примітка. Сформовано автором

2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення

працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації працівник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

3. Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.).

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається за мірою освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У процесі організаційної адаптації робітник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління організацією, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно сформуватися розуміння власної ролі у загальному трудовому процесі. Варто виділити ще одну важливу і специфічну сторону організаційної адаптації – підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

Однією з важливих проблем кадрової роботи в організації при залученні персоналу є управління трудовою адаптацією.

Управління процесом трудової адаптації – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характеру їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

- наявні можливості організації (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т.д.);
- обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т.п.);
- розходження на новому і на колишньому місці роботи;
- особливості нової і колишньої професій.

Молодий робітник, прийнятий в організацію, зіштовхується, як правило, із усіма аспектами трудової адаптації.

По відношенню до молодих працівників процес управління трудовою адаптацією повинен передбачати певні заходи (рис. 3.4).



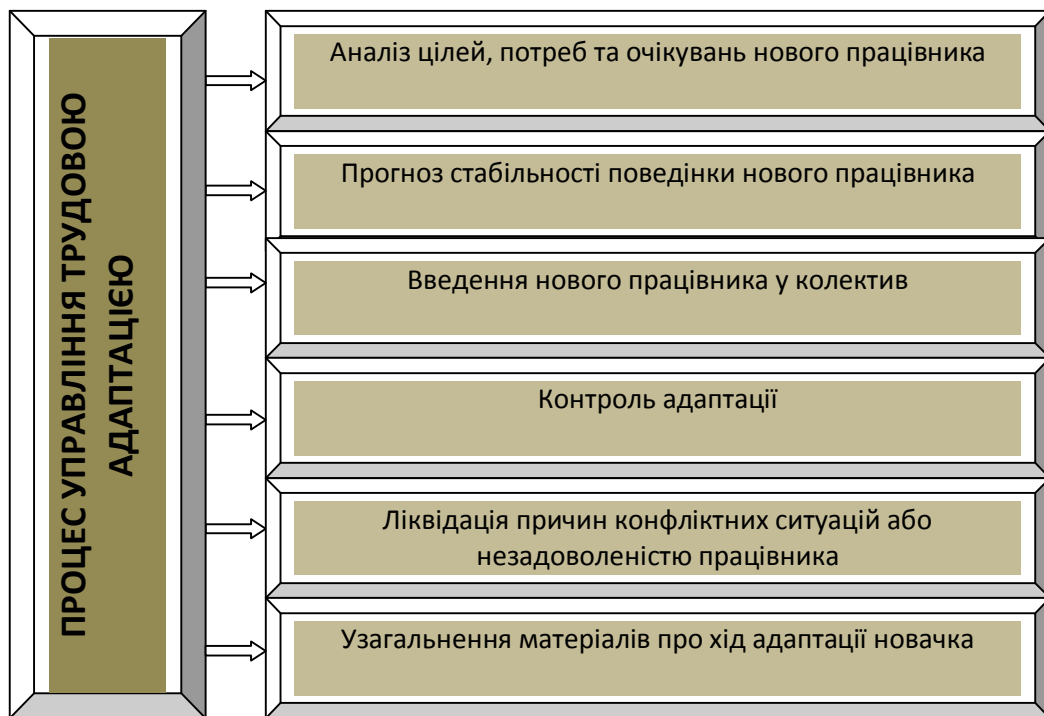


Рис. 3.4. Рекомендований процес управління трудовою адаптацією в Підволочисьькому РВ ДСНС

Примітка. Сформовано автором

Особливу увагу до молодих працівників необхідно виявляти в перші три місяці їхньої роботи, коли має місце недостатній рівень освоєння професії, дуже напруженими є норми праці, не завжди фактичні умови і рівень організації праці відповідають очікуванням працівника.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних її наслідків, можна виділити добре організовану професійну орієнтацію і, зокрема, професійний набір кадрів.

Успішній психофізіологічній адаптації сприяють заходи щодо пристосування середовища до людини: поліпшення умов праці, урахування ергономічних вимог при організації робочого місця (вибір відповідного устаткування, планування робочого місця), при конструюванні устаткування і т.д. Важливими також є заходи, що спрямовані на зниження стомлюваності людини.

Адаптація і її терміни в значній мірі залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного просування працівників в організації. На нашу думку, процес адаптації молодого цільового працівника Підволочиському РВ ДСНС доцільно розпочати ще під час проходження стажування.

Адаптація працівника в організації та ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. І тому важливе завдання управління трудової адаптації полягає також у координації діяльності усіх ланок організації, що мають відношення до адаптації працівників.

Таким чином, програма трудової адаптації працівників повинна включати три основні напрямки:

1. Введення в організацію (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією).

2. Введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).

3. Введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Так, введення в організацію – це досить тривалий процес, що займає 1-2 перших місяці роботи.

Від процесу введення в організацію в значній мірі залежить, чи буде працівник засвоювати прийняті в організації цінності, установки, чи будуть відчувати прихильність до них, або ж у них складеться негативне уявлення про організацію.

Спланована робота щодо введення працівника в організацію повинна передбачати забезпечення його основною інформацією про організацію і про перспективи, які він може мати, працюючи у службі надзвичайних ситуацій. Працівнику наляють відомості про перспективи, політику і правила, про організаційну структуру, порядок роботи, кількість і розташування підрозділів та ін.

Працівника також знайомлять з політикою організації по відношенню до персоналу: принципи наймання, дисциплінарні вимоги, встановлені порядки, пільги для працівників, можливості для просування та ін. В процесі введення в організацію забезпечується не тільки позитивне відношення працівника до нового місця роботи, але і розуміння принципів функціонування організації, пояснення вимог і чекань з боку організації.

Основне навантаження при введенні у підрозділ лягає на керівника підрозділу. Нового працівника знайомлять з роботою підрозділу і з його співпрацівниками. Іноді керівник просить одного з працівників надати йому допомогу на час адаптації.

Введення у посаду передбачає наступне. Прикріплення безпосереднього керівника нового працівника. Безпосередньому керівнику варто враховувати, що процес адаптації до посади супроводжують труднощі, пов'язані з недоліком необхідної інформації, невпевненість і страхи, що можуть виникати в цей період роботи. Керівник повинен обмірковувати, які заходи могли б допомогти новачку знайти необхідну впевненість у собі.

При введенні у посаду важливо приділити увагу наступним аспектам: колеги нового працівника і їхні задачі; загальний тип завдань, які працівник буде виконувати протягом перших декількох днів; вимоги, що ставляться до роботи (якість, продуктивність та ін.), ступінь особистої відповідальності за результати роботи; хто відповідає за навчання працівника у підрозділі; значення роботи для успіху підрозділу; час початку і закінчення роботи, час обідньої перерви і регламентованих перерв, якщо вони передбачені; розмір зарплати і коли новий працівник одержить свою першу зарплату.

Таким чином успішність трудової адаптації залежить від певних умов (рис. 3.5).

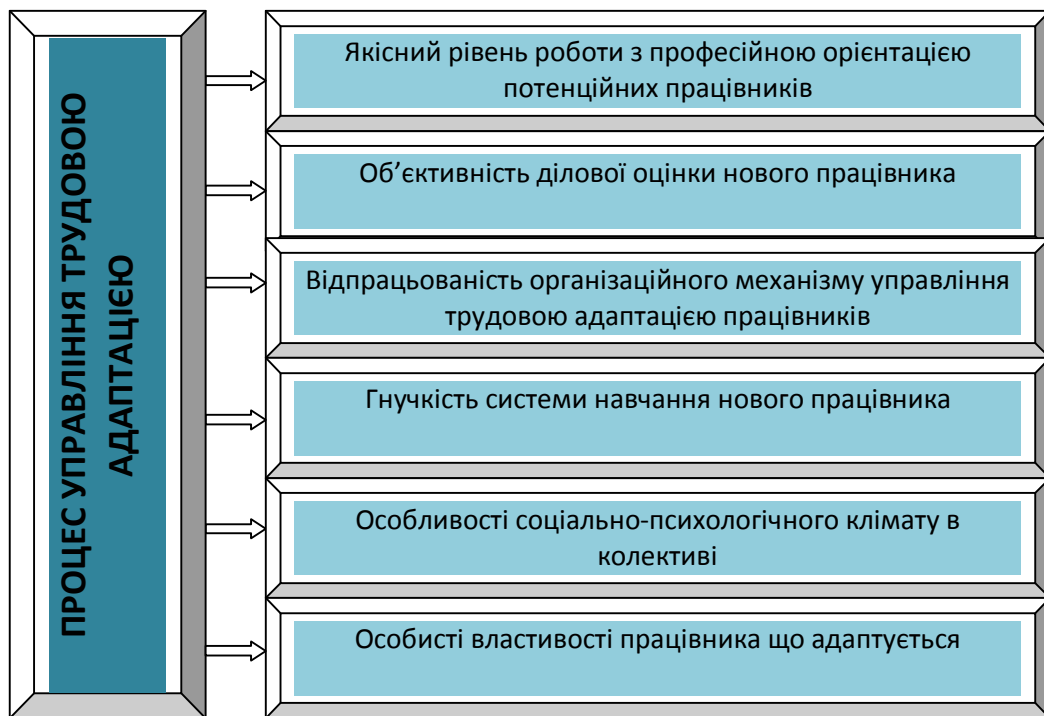


Рис. 3.5. Складові умови успішності трудової адаптації

Примітка. Сформовано автором

Успіх професійної адаптації можна оцінити на основі наступних показників:

1. Завершення орієнтованого етапу і етапу знайомства з робочою ситуацією. Працівник успішно адаптувався, якщо робота не викликає в нього почуття напруги, страху, невпевненості, якщо вона стала звичною.

2. Оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, що вимагаються для роботи.

3. Оволодіння своєю професійною роллю.

4. Робочі показники працівника влаштовують його безпосередніх керівників (відповідають встановленим нормативам).

5. Поведінка працівника відповідає вимогам, встановленим керівництвом.

6. У працівника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з даною роботою.

7. Працівник задоволений виконуваною роботою і його задовольняє справедливість оцінки його трудового внеску.

8. Успіх у роботі пов'язаний з відчуттям життєвого успіху. Успішне рішення проблеми адаптації вимагає серйозної методичної і організаційної роботи. Одного лише розуміння її важливості недостатньо. Успіх можливий лише при плануванні, організації і координації цієї роботи в масштабах усієї організації.

### **3.3. Удосконалення механізму управління плинністю кадрів в досліджуваній організації**

Проблема управління системою руху людського капіталу в досліджуваній установі розкривається сутністю і взаємозв'язком трудових показників оцінки персоналу: «плинність» і «стабільність» персоналу, а також розробки механізму збалансованого руху персоналу.

М.І. Талалай відзначає що: «розуміння сутності стабільності персоналу сприяє визнання її відносності, взаємозв'язку з усередині і між трудовою рухливістю робочої сили» [89].

Необхідно відзначити, що передумовою кадрової стабільності персоналу організації є рухливість персоналу у вигляді кваліфікаційного росту, переходу на більш складні види праці. Тому стабільність трудових ресурсів варто розуміти як сполучення їх сталості щодо організації з рухливістю усередині організації.

Д. Богиня розкриває «плинність персоналу» як сукупність звільнених працівників, що відображає, за власним бажанням, за прогули і порушення трудової дисципліни [6]. С.М. Розет розкриває поняття «плинності» персоналу як «соціально-економічної категорії, що відображає усі види переходів (як у межах так і за межами організації) з ініціативи працівника, що є результатами невідповідності його запитів до місця роботи і ступенем їх задоволення».

Соціальну сутність плинності персоналу розкриває Н.А. Аїтов як: «Плинність кадрів - це інструмент здійснення свободи особи і демократизму суспільства».

Як відзначає В.Р.Полозов: «Плинність персоналу являє собою рух персоналу за власним бажанням під впливом істотної частини руху персоналу організації (ріст кваліфікації, підвищення у посаді, зміна професії, вплив соціальних факторів)» [12].

У свою чергу Т.І. Заславська розглядає «плинність персоналу як процес не тільки просторовий, але який має соціально-економічний зміст, що являє собою якісні зміни плинності кадрів».

Процес дослідження плинності в Підволочиському РВ ДСНС як соціально-економічної категорії доцільно розглядати по основних напрямках оцінки ефективного використання персоналу:

1. Детально-аналітичний аналіз стану персоналу організації, з урахуванням характеристик якісно-кількісних соціально-економічних аспектів розвитку персоналу.

2. Аналітична оцінка рівня забезпечення персоналом. Основними напрямками є – оцінка ефективності використання категорій персоналу за функціональними ознаками, аналіз атестації робочих місць, аналіз збалансованості якості роботи персоналу з вимогами робочих місць, визначення раціональності використання персоналу з урахуванням вимог виробничо-економічної системи управління організацією та оцінка умов праці і техніки безпеки.

3. Аналіз плинності та абсентеїзму персоналу організації. Важливим елементом цього аналізу є виявлення причинних факторів плинності та порушення трудової дисципліни в організації, оцінка економічних наслідків впливу даних показників на результати функціонування системи управління організації.

Розроблення механізму управління «плинністю» персоналу в Підволочиському РВ ДСНС необхідно розглядувати з точки зору

ситуативного підходу взаємодії мікроекономічних факторів (розвиток персоналу, сформовані потреби та інтереси соціуму організації ) та макроекономічних факторів (економічних, демографічних, технологічних, організаційних та соціальних). Це дозволить: розробити механізм дослідження соціально- економічної основи процесу «плинності» персоналу; виявити фактори сталості персоналу; розробити заходи щодо росту потенційного рівня інтелектуального капіталу організації з урахуванням умов діяльності регіонального ринку праці; розроблена модель моніторингу стану процесу руху персоналу (представлена на рис. 3.6) в організації, яка припускає детальне дослідження «плинності» і інтенсивності, обороту руху персоналу, а також аналіз стабільності, періодів повного відновлення колективу.

Дослідження процесу «плинності» дозволяє встановити ступінь впливу на процес реалізації стратегічних цілей розвитку персоналу під впливом таких факторів як:

- 1) керовані фактори – низька заробітна плата, умови і організація праці, забезпеченість матеріальними благами, соціально-психологічний клімат колективу, модель мотивації персоналу, механізм нормування праці персоналу і низький кваліфікований рівень персоналу організації;
- 2) частково керовані фактори - незадоволеність персоналу різними аспектами діяльності та соціальної системи управління організації,
- 3) некеровані фактори – природнокліматичні, політичні, зовнішні соціально-економічні і демографічні.

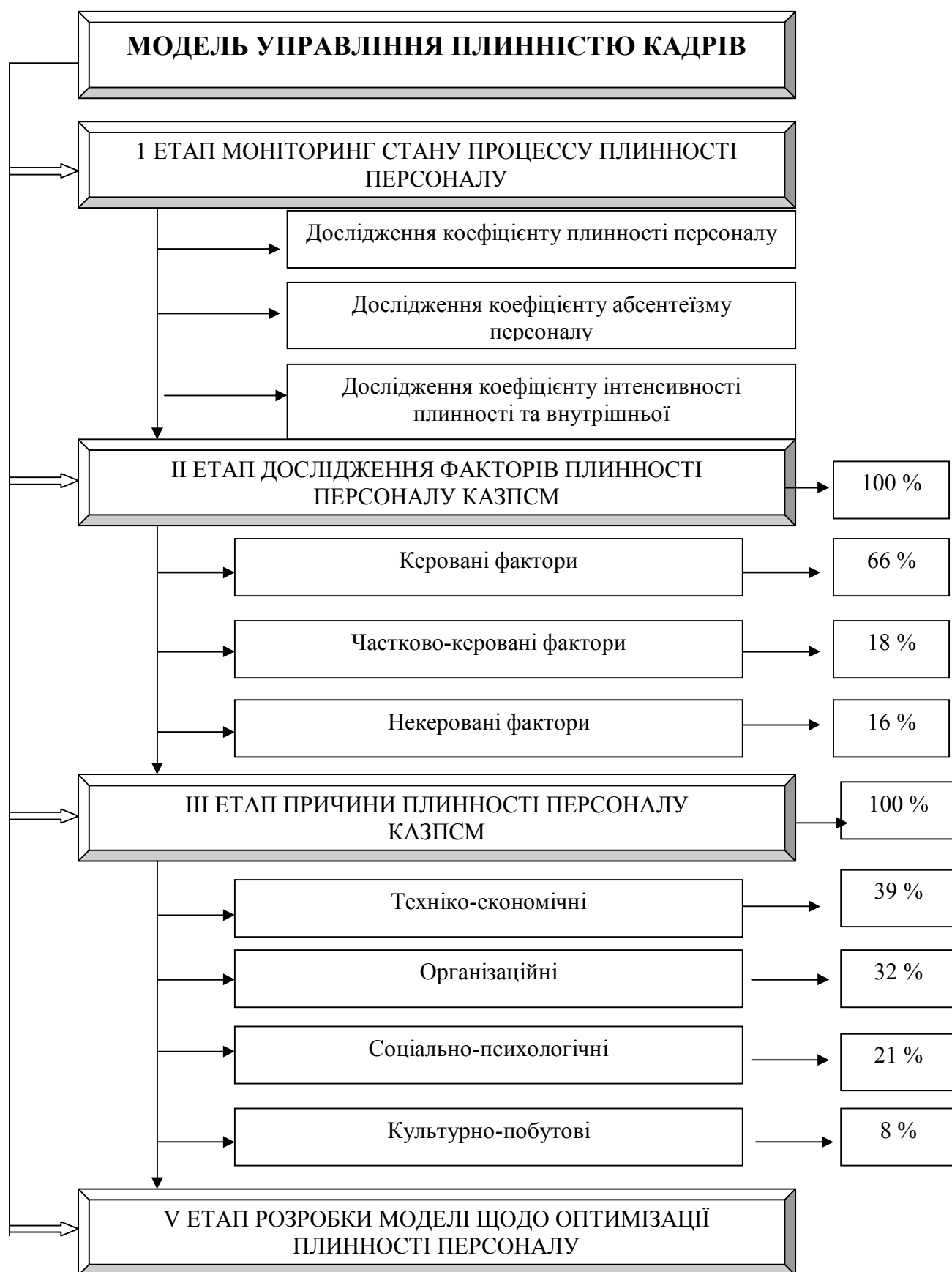


Рис. 3.6. Модель управління плинністю кадрів в Підволочиському РВ ДСНС

Примітка. Сформовано автором



Найбільш сприятливою ситуацією при аналізі руху персоналу - це значення коефіцієнта плинності в межах 15% – 25%. У цьому випадку в організації спостерігається соціально-економічний розвиток персоналу, зниження рівня інвестиційного ризику у системі «інвестиції у розвиток персоналу». При зниженні коефіцієнта приблизно до 5-10% в колективі спостерігається процес старіння [64. с. 304].

Постійний контроль і аналіз руху персоналу в організації припускає виявлення «слабких місць» і своєчасну їх локалізацію. Метою моделі управління плинністю є попередження причин звільнення тобто згладжування протиріч між потребами, інтересами і обов'язками персоналу в організації, розробки стратегічних планів щодо їх удосконалення і тим самим сприяючи розвитку системи стабільності роботи персоналу.

При цьому необхідно враховувати вплив не тільки економічних факторів на процес розвитку персоналу, але і соціально-психологічних факторів, спрямованих на [85, с. 1200]: турботу про постійне комплектування робочими кадрами і організацію діючої профорієнтаційної роботи; визначення перспектив професійного просування персоналу і розробка ефективних планів підвищення кваліфікаційно-професійного рівня персоналу; удосконалення системи «наставництва» в аспекті соціально-виробничої адаптації персоналу.

Організація заходів спрямованих на оптимізацію мобільності персоналу усередині організації та удосконалення заходів спрямованих на поліпшення морально-психологічного клімату, удосконалення мотиваційного механізму призводить до росту ефективності результатів праці персоналу, зростання реальної заробітної плати і добробуту персоналу організації. У залежності від причин плинності персоналу заходи спрямовані на зниження плинності персоналу за змістом кваліфікуються (представлені на рис. 3.7).

Вся діяльність з управління плинністю кадрів в рамках загального управління персоналом можна представити у вигляді наступних послідовних стадій:

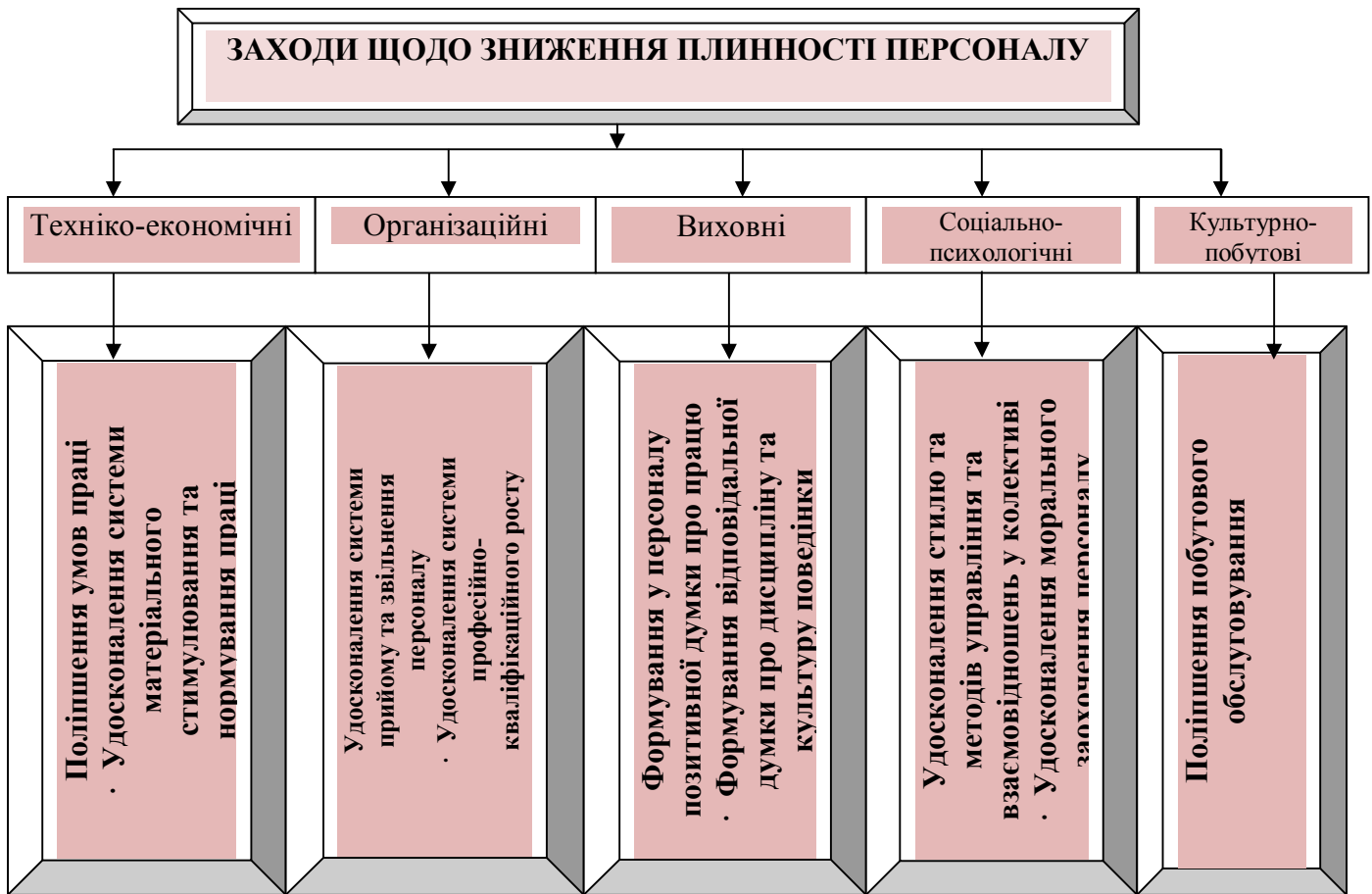


Рис. 3.7. Пропоновані заходи щодо зниження плинності кадрів в Підволочиському РВ ДСНС

Примітка. Сформовано автором

Розглянемо зміст кожного з етапів більш детально.

1 ЕТАП. Визначення рівня плинності кадрів. На цій стадії необхідно відповісти на головне питання - чи є рівень плинності настільки високим.

2 ЕТАП. Визначення рівня економічних втрат, викликаних плинністю кадрів. Це дуже важливий етап і в той же час один з найбільш трудомістких, оскільки для його проведення необхідні спеціальні дані. Справа в тому, що з початком проведення в країні економічних реформ одним з перших управлінських аспектів, яким стали нехтувати організації, стало нормування праці, спочатку покликане виявляти резерви продуктивності праці.

3 ЕТАП. Визначення причин плинності кадрів.

Високий рівень плинності кадрів може бути викликаний специфікою діяльності організації або недосконалість системи управління .

У першому випадку проблеми як такої немає і ніяких рішень не потрібно. У другому - слід прикласти зусилля, щоб відшукати вузькі місця в системі управління Підволочиського РВ ДСНС

Причини звільнень працівників можна аналізувати у двох аспектах. Перший буде ґрунтуватися на формальному критерії, що розділяє підстави звільнень законодавчим шляхом - підстав розірвання трудових відносин, перерахованих в КЗпП. У даному випадку перелік підстав буде вичерпним, оскільки відповідні норми КЗпП не передбачають принципово інших підстав для розірвання трудових відносин.

Кадрова статистика ДСНС з питань звільнень в основному складається з наступних підстав: за власним бажанням, прогул без поважних причин, по догляду за дитиною, за появу на роботі в нетверезому стані, за скороченням чисельності, у зв'язку зі смертю, вихід на пенсію, деякі інші. Відсутність або поява прецедентів звільнень по тому чи іншому підставі веде відповідно до звуження або розширення цього переліку. Тому одним з досліджень може бути аналіз кадрової статистики. Очевидною можливістю даного аналізу є його порівняння - з аналогічними даними інших організацій, галузі в цілому. Другий аспект пов'язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Вона ґрунтується на реальних причини, що спонукають працівника прийняти рішення про звільнення. У цьому випадку статистика служби кадрів в кращому випадку лише частково може дати відповідь на питання - чому звільнився працівник.

Якщо ж деталізувати такі критерії, як «причини особистого характеру» або «неприйнятний режим роботи», а потім провести аналіз отриманих даних, то можна виробити реальні та обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення різних моментів діяльності РВ ДСНС. Наприклад, звільнення з причин особистого характеру можуть бути викликані конфліктністю у зв'язці «начальник - підлеглий», а, отже, можна виявити недоліки в

організаційній структурі організації, прийняти рішення про зміну інформаційних потоків і т.д. На причини звільнення за власним бажанням побічно може вказувати статеві вікова структура персоналу: чоловіків до 27 років - з-за відходу в армію, жінок - по догляду за дитиною, літніх працівників - у зв'язку з виходом на пенсію. З цього також можна зробити рекомендації. Тому другим дослідженням може бути анкетування працівників. Нарешті, в рамках даного етапу «Визначення причин плинності кадрів» можливо провести дослідження позиції менеджменту (як представників адміністрації будуть виступати не тільки керівник медичного закладу, але і його заступники, начальник відділу кадрів). Таким чином, власними зусиллями можливо провести три типи досліджень у рамках цього етапу, що дасть фактичний матеріал для подальшого аналізу.

4 ЕТАП. Визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу вивільнення робочої сили, вдосконалення процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності кадрів.

5 ЕТАП Визначення ефекту від здійснення розроблених заходів, вдосконалення процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності. При розробці програми усунення зайвої плинності необхідно буде також провести порівняльний аналіз витрат на проведення названих заходів і втрат через зайвого рівня плинності. Керівництву досліджуваної установи в даному випадку слід вчинити так само, як і з фінансуванням будь-іншої бізнес-ідеї - якщо витрати на вирішення проблеми перевищать економічний ефект від зниження плинності, можливий пошук інших, більш "оптимальніших" варіантів вдосконалення роботи з персоналом.

З метою зниження плинності кадрів в Підволочиському РВ ДСНС пропонуємо наступні заходи:

- переглянути систему преміювання та персональні посадові надбавки;
- сформувати резерв та заміщення керівних посад;
- більш гнучко планувати графік відпусток;

- гарантія своєчасності оплати праці;
- посилити відповідальність безпосередніх керівників відділень за дотриманням правил внутрішнього розпорядку;
- розробити індивідуальні плани кар'єри спеціалістів і керівників;
- підвищити рівень заробітної плати;
- можливість підвищення кваліфікації.

Залежно від характеру причин плинності кадрів доцільно розробляти заходи різного спрямування, а саме:

- техніко-економічні (покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації і нормування праці);
- організаційні (удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання);
- соціально-психологічні – удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування.

При регулюванні плинністю кадрів зростає роль соціальної інформації, під якою розуміють сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної і педагогічної усвідомленості керівників організації та працівників служб управління, що сприятиме спрямованому впливові на процеси, які проходять у колективі, і вихованню працівників. Тобто - це інформація, потрібна для розробки і прийняття відповідних рішень.

Оптимізація професійно-кваліфікаційної активності припускає створення в досліджуваній організації системи регулювання, зв'язків і способів здійснення керуючих впливів на професійно-кваліфікаційну активність. Досягнення цілей регулювання професійно-кваліфікаційної активності персоналу залежить від дієвості контролю. Контроль повинен здійснюватися на всіх рівнях механізму регулювання професійно-кваліфікаційною активністю. При цьому основна роль належить відділу кадрів і адміністрації.

Стимулюючими факторами основних напрямків професійно-кваліфікаційної активності визначено наступні: підвищення тарифного

розряду (більш високий розмір тарифної ставки і відповідно премій до зарплати); зміна посади (більш високий рівень оплати праці, розміри премій, зміна показників преміювання); підвищення доплат за професійну майстерність (різні види доплат за професійну майстерність).

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень з формування стабільних колективів необхідно організувати отримання своєчасної постійної і повної інформації щодо плинності кадрів, основних причин плинності на рівні організації, Основу інформаційної бази для аналізу процесу руху повинні скласти дані первинного обліку, державної статистичної звітності і матеріали соціологічних досліджень. З метою визначення рівня стабільності колективу рекомендується один раз на три роки проводити облік працівників організації за чисельністю, статтю, віком, професійними групами і стажем роботи вданій організації. Аналіз показників допоможе виявити і визначити заходи щодо закріплення кадрів.

Розроблені заходи щодо вдосконалення механізму регулювання плинності кадрів організації сприятимуть формуванню стабільних колективів.

Вирішення проблеми руху персоналу дозволить: розробити заходи спрямовані не тільки на економічне стимулювання розвитку персоналу, але і його соціалізацію з кадровою політикою організації; забезпечити стабільність соціально-економічного розвитку персоналу в організації та підвищити ефективність і привабливість праці персоналу при використанні моделі удосконалення мотивації праці; забезпечити раціоналізацію соціально-психологічних умов праці та атмосфери роботи персоналу; розробити збалансований механізм збалансованого функціонування трудових ресурсів організації.

### **3.4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях**

Робота особового складу підрозділів оперативно-рятувальної служби цивільного захисту ДСНС України пов'язана з підвищеною небезпекою та

ризиком, що супроводжується постійними великими фізичними та психологічними навантаженнями. Це найчастіше і є причиною нещасних випадків, які призводять не тільки до тимчасової, але й до повної втрати працездатності. Тому питання створення безпечних умов праці, профілактики виробничого травматизму є важливими і актуальними в будь-якому підрозділі системи ДСНС України.

Контроль техніки безпеки праці персоналу в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області покладено на службу охорони праці завданнями якої є: опрацювання та впровадження ефективної системи управління охороною праці в органах і підрозділах та сприяння удосконаленню діяльності у цьому напрямку кожного структурного підрозділу, кожного працівника та особового складу. Забезпечення фахової підтримки рішень керівників органів і підрозділів Територіальному управлінні ДСНС з цих питань; організація проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних факторів, запобігання нещасним випадкам під час виконання завдань за призначенням, професійним захворюванням та іншим випадкам загрози життю або здоров'ю особового складу та працівників.

Служба охорони праці здійснює контроль за дотриманням працівниками та особовим складом вимог законів, положень (у разі наявності) галузевої угоди, розділу «охорони праці» колективного договору та актів з охорони праці, у тому числі й відомчих, що діють у межах Міністерства.

Служба охорони праці повинна інформувати та надавати роз'яснення працівникам й особовому складу органів і підрозділів з питань охорони праці.

Служба охорони праці виконує такі основні функції: розробляє спільно з іншими структурними підрозділами органів і підрозділів комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці, планів, програм поліпшення умов праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійним захворюванням. Надає

організаційно-методичну допомогу у виконанні запланованих заходів; готує проекти наказів з питань охорони праці і вносить їх на розгляд керівнику відповідного органу або підрозділу ДСНС України; складає звітність з охорони праці за встановленими формами.

Служба охорони праці проводить вступний інструктаж з працівниками та особовим складом органів і підрозділів з охорони праці. Здійснює ведення обліку та проведення аналізу причин виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій, заподіяної ними шкоди. Забезпечує належне оформлення і зберігання документації з питань охорони праці, а також своєчасної передачі її до архіву для тривалого зберігання в установленому порядку.

Однак аналіз травматизму під час виконання службових обов'язків серед особового складу в підрозділах оперативно-рятувальної служби цивільного захисту дозволяє виявити причини і визначити закономірності їх виникнення. На основі такої інформації розробляються заходи та засоби щодо їх профілактики.

Протягом 2016 року службами з охорони праці структурних підрозділів системи ДСНС України проводилась робота щодо попередження виробничого травматизму серед працівників та осіб рядового і начальницького складу сил цивільного захисту. Проте, рівень виробничого травматизму, на жаль, невпинно зростає порівняно з попередніми роками. Не вдалося попередити та уникнути травмувань людей з різними ступенями тяжкості.

В органах, підрозділах, підприємствах, установах та організаціях сфери управління ДСНС України протягом 2015 року зареєстровано 69 випадків виробничого травматизму (травмовано 99 осіб, з них 7 смертельно), у тому числі 8 випадків групового виробничого травматизму, 4 випадки виробничого травматизму зі смертельними наслідками.

За місцем настання, обставинами, умовами виникнення випадки виробничого травматизму розподіляються:



- під час проведення аварійно-рятувальних робіт – 31 випадок (травмовано 60 осіб, з них – 5 смертельно);
- під час несення служби та на робочому місці – 16 випадків (травмовано 16 осіб, з них 1 смертельно);
- під час службової підготовки – 9 випадків (травмовано 9 осіб);
- під час ДТП – 8 випадків (травмовано 9 осіб, з них 1 смертельно);
- під час господарських робіт – 5 випадків (травмовано 5 осіб).

Протягом 2016 року в органах, підрозділах, на підприємствах, в установах та організаціях сфери управління ДСНС зареєстровано 39 випадків виробничого травматизму, у тому числі 2 випадки групового виробничого травматизму, травмовано 41 особу, з них – 5 смертельно.

У 2016 році спостерігається зменшення випадків виробничого травматизму в органах, підрозділах, підприємствах, установах сфери управління ДСНС у звітному періоді порівняно з аналогічним періодом 2015 року на 19 % (з 69 випадків до 39).

Це свідчить про більш цілеспрямовану роботу керівного складу органів та підрозділів сфери управління ДСНС до питань безпеки праці.

Порівняно з аналогічним періодом 2015 року у ГУ(У) ДСНС зменшення кількості зареєстрованих випадків виробничого травматизму складає 19 % (з 42 до 34), а кількості травмованих осіб – 49 % (з 72 до 37). На підприємствах, в установах та організаціях сфери управління ДСНС випадків виробничого травматизму зареєстровано не було (за 2015 рік був зареєстрований 1 випадок виробничого травматизму, травмовано 1 особу).

За місцем настання, обставинами, умовами виникнення випадків виробничого травматизму за 2016 рік порівняно з аналогічним періодом 2015 року статистика виглядає наступним чином: під час гасіння пожеж та проведення аварійно-рятувальних робіт кількість випадків травмування зменшилася з 23 до 21; під час службової підготовки – з 9 до 1; під час несення служби та на робочому місці – з 10 до 9, під час проведення

господарських робіт – з 3 до 1. Травмування під час ДТП не зареєстровано (у 2015 р. за такий період було 3 випадки).

У зв'язку зі специфікою діяльності органів та підрозділів цивільного захисту ДСНС найбільша кількість випадків виробничого травматизму 2016 рік припадає на випадки, які сталися під час гасіння пожеж та проведення аварійно-рятувальних робіт (21 випадок травмування, що складає 46 % загальної кількості). Найбільш резонансним є груповий випадок із смертельними наслідками, що стався під час збирання пожежно-технічного обладнання та пожежних рукавів на полігоні твердих побутових відходів комунального підприємства “Збиранка” поблизу с. Збиранка Жовківського району Львівської області, коли внаслідок обвалення, обрушення ґрунту та матеріалів твердих побутових відходів було смертельно травмовано троє пожежних. З матеріалів спеціального розслідування та досвіду залучення особового складу ДСНС до проведення аварійно-рятувальних робіт на полігонах твердих побутових відходів з'ясовано, що підрозділи ДСНС не мають достатнього досвіду та методичних матеріалів щодо ліквідації зазначених надзвичайних ситуацій, що ускладнює роботу формувань.

Привертає увагу значна кількість травмування особового складу під час проведення занять із фізичної підготовки та змагань з пожежно-прикладного спорту. Так, під час проведення зазначених заходів сталося 8 випадків виробничого травматизму.

Розглядаючи обставини, за яких було отримано травми бачимо, що найвищий відсоток припадає на ліквідацію пожеж та їх наслідків, при проведенні занять, навчань та спортивних заходів, а також при несенні караульної служби і виконанні посадових обов'язків, що є неприпустимим і повинно стати застережним сигналом для осіб начальницького складу.

Протягом усього проаналізованого періоду найбільш небезпечними травматичними факторами залишаються наступні: „Обвалення будівельних конструкцій, падіння предметів і матеріалів”, „Падіння з висоти” та „Вибухи емностей із горючими та вибухонебезпечними речовинами, спалахи горючих

та легкозаймистих речовин”. Це свідчить про недостатню увагу керівників, працівників до вимог нормативно-правових актів з охорони праці.

Таким чином, на основі проведеного аналізу стану нещасних випадків під час виконання службових обов’язків серед особового складу в підрозділах оперативно-рятувальної служби цивільного захисту протягом останніх десяти років встановлено, що рівень травматизму залишається на досить високому рівні, особливо серед осіб рядового і молодшого начальницького складу.

З метою організації безпечного ведення робіт та профілактики виробничого травматизму серед особового складу та працівників керівникам органів і підрозділів цивільного захисту, підприємств та організацій системи ДСНС України необхідно забезпечити здійснення таких заходів:

- створення належних та безпечних умов праці, а також забезпечення виконання вимог законодавства у галузі охорони праці;
- проведення всебічного аналізу причин виникнення випадків виробничого травматизму у кожному структурному підрозділі, особливо випадків травматизму із смертельними наслідками, з визначенням причинно-наслідкового зв’язку обставин травмування з вжиттям дієвих заходів щодо усунення причин виробничого травматизму та недопущення аналогічних випадків у подальшому;
- покращення рівня підготовки посадових осіб, до функціональних обов’язків яких належить проведення інструктажів з охорони праці та контролю за якістю проведення зазначених інструктажів;
- розроблення в органах і підрозділах служби цивільного захисту, ГУ (У) ДСНС України планів основних заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи з питань охорони праці та профілактики виробничого травматизму у 2017 році з визначенням конкретних заходів, виконавців і термінів виконання.

Профілактична робота з охорони праці повинна стати одним із основних принципів роботи всіх керівників, служб охорони праці, безпосередньо виконавців робіт. Тільки спільними зусиллями можна зменшити рівень виробничого травматизму, зберегти здоров'я та життя працівникам системи ДСНС.

Функція системи управління охороною праці в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області щодо організації та координації робіт передбачає формування органів управління охороною праці на всіх рівнях управління і всіх стадіях управлінського процесу, визначення обов'язків, прав, відповідальності та порядку взаємодії осіб, що приймають участь в процесі управління, а також прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Контроль за станом охорони праці в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області націлений на дійове управління охороною праці, яке можна здійснювати тільки при наявності повної, своєчасної і вірогідної інформації про стан охорони праці. Одержати таку інформацію, виявити можливі відхилення від норм безпеки, а також перевірити виконання планів та управлінських рішень можна тільки на підставі регулярного та об'єктивного контролю. Тому контроль стану охорони праці є найбільш відповідальна та трудомістка функція процесу управління досліджуваною організацією.

Об'єктивність і необхідність здійснення контролю за дотриманням вимог безпеки праці в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області зумовлюють такі фактори:

- невизначеність та нестабільність зовнішнього середовища (зміна законодавчої бази, кількісного і якісного складу працівників і т.п.);
- небезпека виникнення кризових ситуацій;
- доцільність підтримання успіху організації;
- необхідність підвищення якості послуг в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області.

З точки зору організаційного взаємозв'язку контролюючого суб'єкта і контрольованого об'єкта розрізняють такі види контролю: внутрішній (внутрівідомчий) та зовнішній (надвідомчий).

Попередній (випереджаючий) контроль за дотриманням вимог безпеки праці спрямований на контроль “входів” у організацію як систему і здійснюється ще до початку трансформаційного процесу. Його завдання – відслідковувати якість та (або) кількість “вхідних” ресурсів в організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо) перш ніж вони стануть частиною системи організації. Метою випереджаючого контролю є запобігання ситуаціям, які здатні завдати шкоду організації у плані порушення безпеки функціонування.

Поточний контроль за дотриманням вимог безпеки праці в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області здійснюється безпосередньо в ході трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності організації щодо дотримання вимог безпеки і оперативному реагуванні керівника на відхилення, що виникають. Звичайно, існує розрив у часі між моментами виникнення відхилення від стандартів трансформаційного процесу і коригуючими діями керівника. Проте, такий розрив є мінімальним. Поточний контроль дозволяє з'ясувати причини відхилень у забезпеченні дотримання вимог безпеки праці в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області і тому широко використовується в процесі управління організацією.

Заключний контроль за дотриманням вимог безпеки праці в РВ ДСНС України у Тернопільській області проводиться вже після завершення трансформаційного процесу. Його об'єктом є “виходи” з організації. Основним недоліком заключного контролю є констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі. Ефективність заключного контролю нижча проти випереджаючого та поточного. Разом з тим, заключний контроль виконує дві важливі функції:

1) забезпечує отримання інформації для удосконалення планування діяльності в Підволочиського РВ ДСНС України у Тернопільській області у питаннях дотримання вимог безпеки праці у майбутньому;

2) дозволяє побудувати ефективну систему мотивації праці персоналу.

Контроль є це процесом забезпечення досягнення цілей в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області шляхом постійного спостереження за його діяльністю щодо забезпечення контролю за дотриманням вимог безпеки праці та усунення відхилень, які при цьому виникають. Процесу контролю передують встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на основі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування.

Процес контролю за дотриманням вимог безпеки праці в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області здійснюється з наступною етапністю:

1) вимірювання реальних процесів за дотриманням вимог безпеки праці та санітарно-гігієнічних вимог, що здійснюються в організації;

2) порівняння результатів реального виконання забезпечення дотримання вимог безпеки праці із заздалегідь встановленими стандартами;

3) реакція на порівняння (коригуючі дії або зміна стандартів) (рис.3.8).

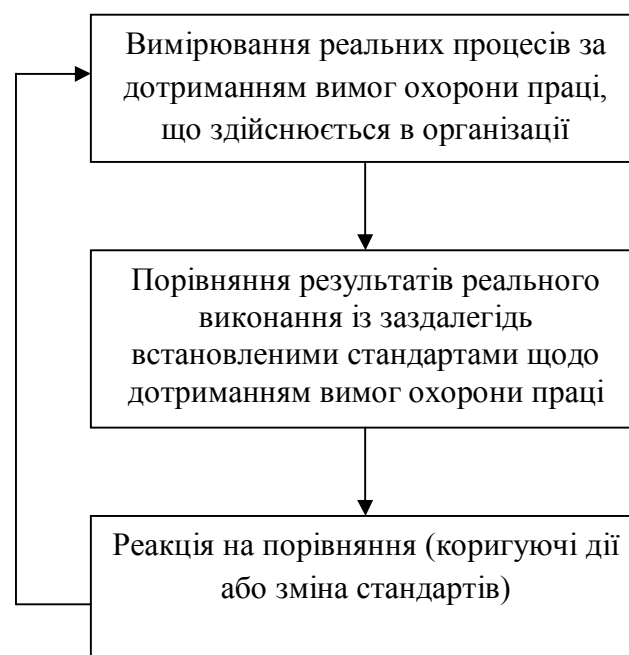


Рис. 3.8 Схематичне зображення процесу контролю за дотриманням вимог охорони праці в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області

---

Примітка. Складено автором

Зміст функції контролю полягає у перевірці стану умов праці, виявленні відхилень від вимог законодавства про працю, від стандартів безпеки праці, правил і норм охорони праці, рішень директивних органів, а також у перевірці виконання службами й підрозділами своїх обов'язків у сфері охорони праці.

Зазначимо, що контроль в Підволочиському РВ ДСНС України Тернопільської області виступає, як технічним важелем, його об'єктами є предмети праці (технічна документація), засоби праці (обладнання, інструмент), трудові процеси. До основних форм контролю за охороною праці та технікою безпеки в Підволочиському РВ ДСНС України Тернопільської області належать:

- відомчий контроль вищими органами – здійснюється шляхом систематичної перевірки міністерствами й відомствами дотримання умов стандартів, норм і правил охорони праці та трудового законодавства;
- оперативний контроль, що проводиться службою охорони праці Управління – полягає в перевірці організаційно-технічного забезпечення безпеки праці на відповідність нормативним вимогам;
- громадський контроль – здійснює профспілковий комітет через уповноважених трудових колективів та комісію з охорони праці;
- адміністративно-громадський контроль може здійснюватися на основі триступінчастої системи і тримірної просторової системи.

Триступінчаста система, яка використовується в Підволочиському РВ ДСНС України Тернопільської області, являє собою своєрідну систему, де

перший ступінь – караули, другий – відділення, третій ступінь – РВ ДСНС у Тернопільській області.

На першому етапі контроль здійснюють начальник караулу, уповноважений трудового колективу з питань охорони праці, які щоденно перевіряють готовність машин до роботи, а виконавців - до трудової діяльності, відповідність та дотримання умов праці й вимог безпеки на робочих місцях і ділянках під час виконання трудових і виробничих процесів. На другому етапі комісія на чолі з командиром відділення разом з представниками комісії з охорони праці, інженером відділу охорони праці перевіряє стан охорони праці згідно із затвердженим графіком (два рази на місяць). На третьому етапі контролю комісія у складі начальника Управління ДСНС у Тернопільській області, керівників технічних служб, інженера з охорони праці, комісії з охорони праці перевіряє стан охорони праці в організації. Всі виявлені недоліки записуються в спеціальному журналі [79].

На відміну від одномірної триступінчастої системи контроль на основі тримірної просторової системи проводиться в Управлінні ДСНС Тернопільської області безперервно:

- на трьох рівнях: управлінському, організаційному, виконавчому;
- на трьох стадіях виконання робіт: перед початком роботи, в процесі її виконання, після закінчення роботи;
- на трьох часових інтервалах: щодня (щозмінно), щомісячно, щоквартально.

За своїм змістом процес контролю ДСНС Тернопільської області, передбачає організацію та здійснення нагляду за:

- рухом та виконанням строків і вказівок організаційно-розпорядчої документації;
- організацією та виконанням робіт безпосередньо на ділянках і робочих місцях.

Зазначена система безперервного контролю дає можливість одержувати як систематичну підсумкову інформацію про стан охорони праці



в Управлінні ДСНС України у Тернопільській області в цілому для прийняття стратегічних рішень, так і оперативну, про характер порушень технологічної дисципліни, норм та правил безпеки безпосередньо в місцях виконання робіт з метою вжиття заходів, що унеможливають передумови травм і аварій (табл.3.2.)

Переваги такої системи полягають у наступному [65, с. 262]:

- система безперервного контролю з трьох ієрархічних рівнів, на яких здійснюється наглядова діяльність, пов'язується з традиційною триступеневою системою;

- дана (пропонована) система є неформалізованою, простішою, а отже, більше наближеною до практики, більш життєвою;

- система відповідає всім принципам контролю і за неформального підходу може бути ефективним засобом профілактики травматизму та механізмом управління охороною праці на в організації.

Щодо методів здійснення контролю охорони праці і техніки безпеки, то існує досить багато думок стосовно даної теми. Деякі науковці поділять методи контролю в галузі охорони праці на дві групи:

- перша – за формою впливу на суб'єкт контролю;

- друга – за переважаючим використанням засобів контролю [48, с.163].

Таблиця 2.2

**Матриця безперервного контролю в Підволочиському РВ ДСНС  
України у Тернопільській області**

<b>Рівень виконання робіт</b>	<b>Характер контролю</b>	<b>Вид контролю</b>	<b>Періодичність контролю</b>	<b>Зміст контролю</b>	<b>Виконавці</b>
Рівень інженерного забезпечення	Комплексна перевірка	Періодичний	Щоквартально	Перевірка інженерного, організаційного, технічного забезпечення на відповідність нормативним вимогам	Спеціалізовані комісії на чолі з головними спеціалістами, за участі керівників підрозділів, інженера охорони праці
Рівень організаційного забезпечення (середня ланка)	Організаційно-технічна перевірка	Оперативний	Щомісячно	Перевірка організаційно-технічного забезпечення на відповідність нормативним вимогам	Комісії підрозділів на чолі з заступником керівника підрозділу за участю інженера охорони праці
Рівень виконання (робочі місця)	Перевірка нормативних умов	Поточний	Щомісячно	Перевірка умов праці та виробничих процесна відповідність нормативним вимогам	Організатори (керівники), виконавці (самоконтроль)

Примітка. Складено автором самостійно

У свою чергу, ці дві групи методів контролю поділяються на складові, які визначають їх суть та завдання у галузі контролювання охорони праці. Для наочності систематизуємо ці методи (рис.3.9).

Облік, аналіз та оцінка показників охорони праці та функціонування системи управління охороною праці в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області направлені (відповідно до одержаної інформації) на розробку та прийняття управлінських рішень керівниками усіх рівнів управління.



Рис.3.9. Методи здійснення контролю за охороною праці та технікою безпеки

Примітка. Складено автором

Суть даної функції полягає у системному обліку показників стану охорони праці, в аналізі одержання даних та узагальненні причин недотримання вимог законодавчих та нормативних документів, а також причин невиконання плану з охорони праці з розробкою заходів, направлених на усунення виявлених недоліків.

В процесі обліку, аналізу та оцінки показників охорони праці та функціонування системи управління охороною праці в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області аналізуються матеріали: про нещасні випадки та професійні захворювання; результати всіх видів контролю за станом охорони праці; матеріали спеціальних обстежень

будівель, споруд, приміщень, обладнання та ін. В результаті обліку, аналізу та оцінки стану охорони праці та функціонування системи управління охороною праці в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області вносяться доповнення та уточнення до оперативних, поточних та перспективних планів роботи з охорони праці, а також — по стимулюванню діяльності окремих структурних підрозділів, працівників за досягнуті показники охорони праці.

Стимулювання діяльності з охорони праці направлено на створення зацікавленості працівників в забезпеченні здорових та безпечних умов праці в системі управління охороною праці в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області. Відповідно до ст. 29 Закону України „Про охорону праці” до працівників можуть застосовуватися будь-які заохочення за активну участь та ініціативу у здійсненні заходів щодо підвищення безпеки та покращення умов праці. Стимулювання передбачає моральні та матеріальні заохочення. До числа останніх належать: премії, винагороди за виконану конкретну роботу, винахідництво та раціоналізаторські пропозиції з питань охорони праці. Джерелом стимулювання діяльності з охорони праці є фонди охорони праці.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, в контексті удосконалення адміністрування процесу руху персоналу в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області нами запропоновано впровадити систему планування професійно-кваліфікаційного росту працівників. Керівництво Підволочиського РВ ДСНС у Тернопільській області повинне піклуватися про підвищення якості своїх працівників. Для цього потрібно розробляти програми їх систематичного навчання й підготовки, допомагати розкриттю їхніх можливостей в організації. Добре організована система кваліфікаційно-професійного росту працівників Підволочиського РВ ДСНС у Тернопільській області покликана

виконувати роль регулятора узгодження інтересів державної організації та кожного конкретного працівника. Відповідно до вимог міжнародних стандартів в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області доцільно регулярно проводити навчання працівників. Зокрема, доцільним є застосування тренінгових технологій навчання персоналу пожежно-рятувальної служби. Впровадження навчального тренінгу у професійну підготовку працівників спрямоване на адаптацію до умов професійної діяльності, розвиток особистості фахівців, задоволення фахових освітніх інтересів та потреб, формування професійної мобільності та компетентності, конкурентоспроможності персоналу .

В рамках розробки програми та ефективної процедури адаптації новоприйнятих працівників в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області відзначено що адаптація працівника в організації та ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. І тому важливе завдання управління трудової адаптації полягає також у координації діяльності усіх ланок організації, що мають відношення до адаптації працівників.

Запропонована програма трудової адаптації працівників пожежно-рятувальної служби яка дозволяє ефективно реалізовувати процедуру адаптації, запропоновано складові особистих якостей працівника, який тільки приступає до своєї професії.

З метою зниження плинності кадрів в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області пропонуємо наступні заходи: переглянути систему преміювання та персональні посадові надбавки; сформувати резерв та заміщення керівних посад; більш гнучко планувати графік відпусток; гарантія своєчасності оплати праці; посилити відповідальність безпосередніх керівників відділень за дотриманням правил внутрішнього розпорядку; розробити індивідуальні плани кар'єри спеціалістів і керівників; підвищити рівень заробітної плати; можливість підвищення кваліфікації.

## ВИСНОВКИ

Однією з важливих і складних проблем управління Підволочиським районним відділом ДСНС України у Тернопільській області є забезпечення стійкості трудового колективу в умовах економічної кризи. Сьогодні неефективність діяльності пожежно-рятувальних частин безпосереднім чином проявляється у зростанні плинності персоналу, а саме звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині організації.

Узагальнюючи результати дипломного дослідження на тему: «Адміністрування процесу руху персоналу організації» ми дійшли наступних висновків:

1. Рух персоналу в організації пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині організації. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення штату, досягнення пенсійного віку, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини). До основних процесів адміністрування руху персоналу належать такі: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення. Виділено наступні види руху персоналу в організації: плинність кадрів, демографічний рух (плановий) та внутрішньоорганізаційний рух.

Адміністрування процесу руху персоналу в організації передбачає реалізацію наступних етапів: планування кадрового складу; набір персоналу; навчання та підвищення кваліфікації працівників; організація добору та оцінка персоналу; організація фахової орієнтації та адаптації працівників в організації; формування стабільних колективів; створення умов для розвитку персоналу; робота з резервом керівників; зміцнення дисципліни та скорочення плинності кадрів і т.п.

2. В контексті розгляду питання методичних підходів щодо показників оцінки руху персоналу досліджуваної організації, а саме Підволочиського районного відділу ДСНС України у Тернопільській області розглянуто існуючі підходи до класифікації руху персоналу організації та її показників: показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу організації (коефіцієнт обороту кадрів з прийняття; коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення; коефіцієнт загального обороту кадрів; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників; коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів; коефіцієнт закріпленості; коефіцієнт загальної трудової мобільності) та показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації (коефіцієнт стабільності кадрів; коефіцієнт постійності кадрового складу; коефіцієнт внутрішньої мобільності).

3.Адміністрування процесу руху персоналу в організації передбачає дотримання норм, основними документами-джерелами яких є Конституція України, Кодекс законів про працю (КЗпП), Закони України “Про зайнятість населення”, “Про відпустки”, “Про оплату праці”, “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”, “Про колективні договори і угоди”, “Про охорону праці” та ін.

4. Персонал Підволочиського РВ ДСНС у Тернопільській області складають особи рядового і начальницького складу служби цивільного захисту та працівники, трудові відносини між якими здійснюються відповідно до чинного законодавства. Результати аналізу даних щодо руху кадрів в досліджуваній державній організації свідчать, що за 2016 р. в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області коефіцієнт обороту кадрів по прийому становить 0,07, що складає 7,0 % від загальної облікової чисельності персоналу організації, плинність кадрів –0,07 або 7,0 %, стабільність персоналу – 100%. Таким чином, в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області спостерігається незначна плинність кадрів. Таку ситуацію обумовлюють різні причини. Основною об’єктивною

причиною вибуття працівників з державної організації за звітний період є звільнення за власним бажанням. Аналіз ефективності використання робочого часу в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області дав змогу зробити висновок, що, незважаючи на те, що номінальний фонд часу в 2016 р. порівняно із попереднім періодом збільшився на 9 год., фактичний ефективний фонд робочого часу середньооблікового працівника державної організації у порівнянні з його плановою величиною знизився на 8 год.. Це відбулося за рахунок збільшення кількості невідпрацьованих днів у зв'язку із непрацездатністю – на 2 дні. Аналіз факторів, що впливають на показники використання робочого часу свідчить, що резервом стабільності діяльності персоналу є зниження неявок через хворобу.

5. Враховуючи особливості реалізації організаційно-функціональних механізмів кадрової роботи в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області, можна стверджувати про те, що в організації реалізується відкрита кадрова політика. Проте під час аналізу роботи з персоналом у досліджуваній державній організації було виявлено, що недостатньо уваги приділяється розвитку працівників. За 2016 р. лише два працівника в Підволочиського РВ ДСНС у Тернопільській області пройшли навчання та підвищення кваліфікації. Таким чином, в організації доцільно виявити можливості мотивації персоналу до підвищення кваліфікації та самовдосконалення.

6. В контексті удосконалення адміністрування процесу руху персоналу в Підволочиському РВ ДСНС України у Тернопільській області нами запропоновано впровадити систему планування професійно-кваліфікаційного росту працівників. Керівництво Підволочиського РВ ДСНС у Тернопільській області повинне піклуватися про підвищення якості своїх працівників. Для цього потрібно розробляти програми їх систематичного навчання й підготовки, допомагати розкриттю їхніх можливостей в організації.



7. Запропонована програма трудової адаптації працівників пожежно-рятувальної служби яка дозволяє ефективно реалізовувати процедуру адаптації, запропоновано складові особистих якостей працівника, який тільки приступає до своєї професії. Спланована робота щодо введення працівника в організацію повинна передбачати забезпечення його основною інформацією про організацію і про перспективи, які він може мати, працюючи у службі надзвичайних ситуацій. Працівнику наляють відомості про перспективи, політику і правила, про організаційну структуру, порядок роботи, кількість і розташування підрозділів та ін.

8. Запропоновані заходи щодо вдосконалення механізму регулювання плинності кадрів організації сприятимуть формуванню стабільних колективів, а саме запропонована модель управління плинністю кадрів досліджуваної організації. Запропонований механізм управління «плинністю» персоналу в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області необхідно розглядувати з точки зору ситуативного підходу взаємодії мікроекономічних факторів (розвиток персоналу, сформовані потреби та інтереси соціуму організації ) та макроекономічних факторів (економічних, демографічних, технологічних, організаційних та соціальних). Це дозволить: розробити механізм дослідження соціально-економічної основи процесу «плинності» персоналу; виявити фактори сталості персоналу; розробити заходи щодо росту потенційного рівня інтелектуального капіталу організації з урахуванням умов діяльності регіонального ринку праці.

9. З метою зниження плинності кадрів в Підволочиському РВ ДСНС у Тернопільській області пропонуємо наступні заходи: переглянути систему преміювання та персональні посадові надбавки; сформувати резерв та заміщення керівних посад; більш гнучко планувати графік відпусток; гарантія своєчасності оплати праці; посилити відповідальність безпосередніх керівників відділень за дотриманням правил внутрішнього розпорядку; розробити індивідуальні плани кар'єри спеціалістів і керівників; підвищити рівень заробітної плати; можливість підвищення кваліфікації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lateral movement within organization by V S RAMA RAO on JULY 29, 2008 – [Электронный ресурс] / — Режим доступу: <http://www.citeman.com/3716-lateral-movement-within-organization/>
2. Lawler III, E.E., Levenson, A., & Boudreau, J.W. (2004). HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 27(3): 27-35.
3. Альбошій О.В., Кулешов М.М., Калашников О.О., Рашкевич С.А., Труш О.О. Основи управління в органах і підрозділах МНС України: Навчальний посібник. – Харків, 2007.
4. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця // *Вісник державної служби України*. – 2008. – №3. – С. 76-79.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. – 3000 прим. – ISBN: 978-611-01-0181-3.
6. Богиня Д.Р. Управление персоналом: теория и практика. – М.: Проспект, 2007. – 496 с.
7. Большаков А. С. Современный менеджмент. Теория и практика. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
8. Венедіктов В. С. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби / В. С. Венедіктов, М. І. Іншин // *Форум права*. – 2005. – № 1. – С.4-16.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие. М.: ТК Велби. Изд-во Проспект, 2008 – 240с. – 5000 экз. – ISBN: 5-482-00517-8.
10. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник – К.: Центр навчальної літератури, 2006.
11. Волохов В., Щепотко Ю. Сучасні інформаційні технології кадрового менеджменту на державній службі // *Вісник державної служби України*. – 2008. – №3. – С. 57-61.

12. Гетьман О.О., Полозов В.Р., Економіка підприємств: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Центр навчальної літератури, 2006 – 488 с. – 2000 прим. – ISBN: 966-364-177-0.

13. Гончарук Н. Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Зб. наук. пр. Дніпропетр. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2006. – Вип. 3. – С. 167–180.

14. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

15. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. Ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624с.

16. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Факт, 2003. – 384 с.

17. ДСТУ ISO 9004–2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – На зміну ДСТУ ISO 9004-1–95; надано чинності 2001-10-01. – К. : Держстандарт України, 2001. – 44 с.

18. ДСТУ ISO 9004-2–96. Управління якістю та елементи системи якості. Ч. 2. Настанови щодо послуг. – Увед. 1997-07-01. – К., 2001. – 44 с.

19. Журба О. Комплексний підхід – основа підвищення професіоналізації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування // Вісник Державної служби України. – 2008. – №3. – С. 62-64.

20. Закон України “Основи законодавства України про загальнообов’язкове державне соціальне страхування” від 14.01.1998р. № 16/98-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua).

21. Закон України “Про відпустки” від 15 листопада 1996 р. №504/96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.jobs.ua/ukr/pravo/](http://www.jobs.ua/ukr/pravo/).

22. Закон України “Про Державний бюджет України на 2016 рік та про внесення змін до деяких законодавчих актів України” від 25.12.2015 р. №

928-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua).

23. Закон України “Про державну службу” від 16.12.1993 р. № 3723-XII // Відом. Верхов. Ради України. – 1993. – № 52. – С. 13–19. – Зі змінами; ост. ред. 1 січ. 2008 р.

24. Закон України “Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування” від 09.07.2003 р. № 1058-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua)

25. Закон України “Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності” від 23.09.1999 р. № 1105-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua)

26. Закон України “Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування у зв’язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням” від 18.01.2001р. № 2240-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua)

27. Закон України “Про зайнятість населення” від 01.03.1991 р. № 803-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.jobs.ua/ukr/pravo/](http://www.jobs.ua/ukr/pravo/)

28. Закон України “Про інформацію” // Відомості Верховної Ради. – 1992. – № 48. – С. 650.

29. Закон України “Про колективні договори і угоди” від 01.07.1993 р. № 3356-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.jobs.ua/ukr/pravo/](http://www.jobs.ua/ukr/pravo/)

30. Закон України “Про оплату праці” від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.jobs.ua/ukr/pravo/](http://www.jobs.ua/ukr/pravo/)

31. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” від 03.03.1998 № 137/98-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.jobs.ua/ukr/pravo/](http://www.jobs.ua/ukr/pravo/)

32. Закон України “Про правові засади цивільного захисту” від 24.06.2004 р. № 1859-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2004. – № 39. – С.488.

33. Звіт “Про кадрове забезпечення оперативно-службової діяльності

РВ У ДСНС України у Тернопільській області, забезпечення дисципліни та морально-психологічного клімату в пожежно-рятувальних підрозділах протягом 2016 року”.

34. Звіт з праці РВ У ДСНС у Тернопільській області за 2016 рік.

35. Звіт про використання робочого часу РВ У ДСНС у Тернопільській області за 2016 рік.

36. Звіт про кількість працівників РВ У ДСНС у Тернопільській області, їхній якісний склад та професійне навчання за 2016 рік.

37. Иващенко Г. В. О понятии “безопасность” // Теоретический журнал Credo. – 2000. – № 24. – С. 16–17.

38. Інструкція про порядок підбору, прийому, руху і обліку персоналу РВ У ДСНС у Тернопільській області.

39. Коваль В.Ф. Щодо питання матеріально-технічного забезпечення взаємодії структурних підрозділів системи органів Державної податкової служби України / В.Ф. Коваль // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravoznavec.com.ua/period/article/2158/%C2>.

40. Ковбасюк Ю.В. Державне управління [Стаття] / Ю.В. Ковбасюк, В.Д. Бакуменко // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – С. 157–159.

41. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.jobs.ua/ukr/pravo/](http://www.jobs.ua/ukr/pravo/).

42. Кодекс цивільного захисту України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України від 02.10.2012 р. № 5403-VI (Введення в дію 01.07.2013 р.). – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5403%D0%B0-17/paran5#n5>

43. Козяр, М. М. Основи охорони праці, безпеки життєдіяльності та цивільного захисту населення : навч. посіб. / М. М. Козяр, Я. І. Бедрій, О. В. Станіславчук ; під заг. ред. М. М. Козяр. – К. : Кондор, 2012. – 452 с.
44. Колот А. М. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування // Україна: аспекти праці. — 1998. — № 6.
45. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с.
46. Колот А.М. Мотивація, персоналу: Підручник.-К.: КНЕУ, 2002, с.142-143 199-204.
47. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегічний кадровий менеджмент: Учбов. посібн. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.
48. Комова, М. В. Керування документаційними процесами [Текст] : навч. посіб. / М. В. Комова, А. М. Пелешишин, Т. М. Білушак. – Львів : Львівська політехніка, 2013. – 188 с.
49. Конституція України від 28.06.1996 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – №30. – С.141.
50. Кравченко Н.І., Овчарова Е., Глотова О. Кадрова політика в управлінні в умовах ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://intkonf.org/kravchenko-ni-st-ovcharova-e-glotova-o-do-pitannya-pro-kadrovu-politiku-v-upravlinni-v-umovah-rinku-deyaki-aspekti/>.
51. Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
52. Красик Антонина. Стаття: «Анализ эффективности вложений в персонал» // Финансовая газета. – Декабрь 2009. – С. 7-8. – Международное еженедельное издание. – 41500 экз.
53. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/113/42/1/2/>
54. Крива У.М. Адміністрування процесу руху персоналу в організації. // Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Збірник тез доповідей – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – С. 158-160.

55. Куценко М.А. Критерії оптимального забезпечення кадровими ресурсами МНС України / М.А. Куценко // Економіка промисловості : Науково-практичний журнал. – 2011/1. – №1. – С. 253-256.

56. Куценко М.А. Особливості здійснення фінансового контролю за використанням коштів підрозділами оперативно-рятувальної служби МНС України // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: економічні науки. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – Вип. 15. – С. 185-188.

57. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.

58. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Навч.-прак. посіб. – К.: Т-во “Знання”, 2002. – 311 с.

59. Мухаровський М. Персонал – новий об’єкт підтвердження відповідності / Мухаровський М., Глухова О. // Персонал. – 2005. – № 11. – С. 84.

60. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Rarpsu/2010\\_15/Nazarova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Rarpsu/2010_15/Nazarova.pdf)

61. Наказ ДСНС “Про укладення контрактів з особовим складом органів і підрозділів цивільного захисту” від 17.03.2008 р. №203 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua).

62. Одегов Ю. Г., Журавльов П.В. Управління персоналом: Підручник / Рос. економ. акад. ім. Г. В. Плеханова. – М.: Финстатформ, 1997. – 878 с.

63. Основи охорони праці : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / П. С. Атаманчук, В. В. Мендерецький, О. П. Панчук, О. Г. Чорна ; МОН України, Кам'янець-Подільський нац. ун-т ім. Івана Огієнка. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 222 с.

64. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами: [Навч. посіб.] / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – Житомир : ЖГП, 2000. – 304 с.

65. Охорона праці в галузі: навчальний посібник / П.С. Атаманчук, В.В. Менедерецький, О.П. Панчук, Р.М. Білий – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 322 с.

66. Павлуцкий А. Служба персонала: мифы и реалии // Управление персоналом. – 2000. – №9(51). – С. 54-55.

67. Первинна підготовка пожежного-рятувальника: навч. посіб. / О.М. Колєнов, О.Є. Безуглов, В.М. Іщук. – Х.: НУЦЗУ, 2013. – 455 с.

68. Положення про Управління ДСНС України у Тернопільській області. Затверджене начальником Управління ДСНС України у Тернопільській області В.М. Маслеєм.

69. Порядок обчислення середньої заробітної плати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.jobs.ua/ukr/pravo/](http://www.jobs.ua/ukr/pravo/).

70. Постанова Кабміну України “Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки” від 8.06.2004 р. № 746 // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 23. – С. 43.

71. Постанова Кабміну України “Про Програму розроблення та впровадження єдиної державної комп’ютерної системи “Кадри” від 21.08.1997 р. № 918. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

72. Постанова КМУ “Про затвердження Положення про порядок проходження служби особами рядового та начальницького складу” від 11 липня 2013 р. №593 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/593-2013-%D0%BF>.

73. Про затвердження Статуту дій у надзвичайних ситуаціях органів управління та підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0835-12>.

74. Про розрахунок норми тривалості робочого часу на 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com>.

75. Про розрахунок норми тривалості робочого часу на 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com>.



76. Прокопенко И. И. Управление и развитие человеческих ресурсов — важнейшая задача экономик, переходящих к рынку. Женева — Турин: Міжнародне бюро праці, 1994. — 127 с.

77. Рачинський А. П. Кадрове забезпечення – необхідна умова становлення та розвитку державної служби на Україні / Рачинський А. П. // Вісник УАДУ при Президентіві України: [Зб. наук. пр.] / За ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – 1998. – № 1. – С. 48 – 51.

78. Статистичний звіт охорони праці в підрозділах ДСНС України у Тернопільській області за 2015-2016 роки.

79. Статистичний звіт охорони праці РВ У ДСНС України у Тернопільській області за 2016 рік.

80. Указ Президента України “Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій” від 10.11.1995 р. № 1035/95. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

81. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997. — 480 с.

82. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с.

83. Управление персоналом организаций: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с.

84. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.

85. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.

86. Управління людськими ресурсами в державних організаціях: [Лекц.-практ. курс]. — Ужгород: ЦДМУ, 1995. — 122 с.

87. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г. А. Рахманина. — М.: Междунар. отношения, 1997. — 664 с.

88. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488с. (Альма - матер). – 7000 прим. – ISBN:966-8226-31-3.

89. Чумак В.Г., Талатай М.І., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие/Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов Н/Д.: «Феникс», 2003. – 488с. – 7000 экз. – ISBN: 5-222-03843-2.

90. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу // Персонал. – 2006. – № 5. – С. 31.

91. Яменко Г.Л. Зарубіжний досвід управління персоналом в сучасній організації // персонал. – 2005. – №10. – С.48.