

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління
персоналом і регіональної економіки**

Ольга Михайлівна Гук

**МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЯКІСНОГО І
СТАБІЛЬНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ**

**(на матеріалах Тернопільської спеціальної загальноосвітньої школи-
інтернату I-III ступенів)**

Спеціальність – управління персоналом

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Студентка групи УПЕПзм-51

О. М. Гук

Науковий керівник

к.е.н., доцент

О. Б. Марцінковська

Дипломну роботу

допущено до захисту

«__»_____ 2017 р.

Зав. кафедри, професор

Є.П.Качан

Тернопіль – 2017

Анотація

Гук О.М. «Механізми формування якісного і стабільного складу персоналу» (на матеріалах Тернопільської спеціальної загальноосвітньої школи-інтернату I-III ст. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю «управління персоналом». – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

В роботі визначено сутність якісного складу персоналу; проаналізовано кваліфікаційний та освітній рівень персоналу Тернопільської спеціалізованої загальноосвітньої школи-інтернату; рекомендовано шляхи підвищення якості оцінювання персоналу.

Розроблено пропозиції щодо поліпшення стабільного складу персоналу школи-інтернату, рекомендовано способи стимулювання розвитку персоналу.

Annotation

Huk O. “Mechanisms of forming a stable and qualitative composition of the personnel” (on materials of Ternopil secondary special boarding school of I-III stages). – Manuscript.

This research is to submit a Master of Economics of Enterprise degree on specialization “personnel management”.– Ternopil national economic university, Ternopil’, 2017.

In this paper the core of quality of the staff is determined; analysis of qualification and educational level of staff of Ternopil secondary special boarding school is conducted; ways of improving the quality of staff assessment are recommended.

Suggestions for improving of the boarding school staff stability are developed as well as ways of stimulation that staff development.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ | |
| 1.1. Наукові підходи до управління розвитком персоналу..... | 6 |
| 1.2. Підбір і розстановка кадрів як один із шляхів забезпечення організації кваліфікованим персоналом..... | 13 |
| 1.3. Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня персоналу..... | 21 |
| Висновки до першого розділу..... | 32 |
| РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЯКІСНОГО І СТАБІЛЬНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ-ІНТЕРНАТУ | |
| 2.1. Оцінка професійної підготовки персоналу..... | 34 |
| 2.2. Аналіз кваліфікаційного рівня персоналу..... | 41 |
| 2.3. Атестація персоналу в установі..... | 47 |
| Висновки до другого розділу..... | 54 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛПШЕННЯ ЯКІСНОГО І СТАБІЛЬНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ | |
| 3.1. Засоби стимулювання розвитку персоналу..... | 57 |
| 3.2. Удосконалення професійно-кваліфікаційного складу персоналу та його соціальної структури..... | 64 |
| 3.3. Зарубіжний досвід формування якісного і стабільного складу персоналу..... | 76 |
| Висновки до третього розділу..... | 86 |
| ВИСНОВКИ | 88 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 92 |
| ДОДАТКИ | 99 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішньому етапі, в умовах економічної кризи, відчувається незадоволений попит на висококваліфікованих працівників широкого профілю та нових професій, зумовлених розвитком ринкових і соціальним прогресом. Існує велика потреба у працівниках нових професій для управлінської роботи, керівниках нового типу, що не лише мають знання у галузі маркетингу, менеджменту, права, володіють іноземними мовами й новими технологіями, а й характеризуються високою здатністю до навчання і професійної мобільності.

Вчені вважають, що саме рівень якості робочої сили визначає соціально-економічне становище будь-якої країни на світовій арені. За формування інтенсивної моделі розвитку господарського комплексу країни особливого значення набуває уточнення змісту і розкриття поняття «якість робочої сили», що системно характеризує здатність людських ресурсів задовольняти потреби ринку праці та сфери зайнятості. Ефективне використання персоналу, забезпечення належного рівня його якості неможливе без наукового аналізу, переосмислення соціально-економічного змісту і природи відповідного категорійного апарату, що використовується в науковому обігу в умовах трансформації економічної системи.

Здійснювані в Україні реформи системи освіти мають поверховий характер. Дійсно, неадекватним завданням побудови демократичного, соціального, правового суспільства є запровадження багатоступінчатої освіти, розмаїття форм підготовки учнів без зміни цільових установок педагогічних кадрів і вихователів.

Ступінь опрацювання теми: вивченням і правильним застосуванням в кадровій політиці різноманітних моделей формування якісного і стабільного персоналу займалось багато вчених і економістів, маркетологів. Зарубіжні спеціалісти цими питаннями займались ще в минулому. До них можна віднести Г. Беккера, Ф. Герцберга, А. Маршалла, А. Маслоу, А. Сміта, Ф. Тейлора, Т. Шульца та ін.

Проблематиці формування якісного та стабільного складу присвятили свої праці В. Антонюк, С. Бандур, Д. Богиня, Б. Генкін, О. Грішнова, М. Долішний, С. Злупко, А. Кибанов, А. Колот, І. Лукинов, Є. Маслов, В. Савченко, Г. Щокін та багато інших.

Внаслідок реструктуризації і перепрофілювання економіки та стрімкого посилення конкуренції в багатьох її сферах ринок праці став динамічнішим. Зростаючий дефіцит кадрів робить проблему пошуку і відбору фахівців актуальнішою. Реалії сьогодення такі, що ринок і конкуренція є тими вагомими чинниками, які дозволяють кваліфікованим фахівцям переходити в найбільш перспективні галузі бізнесу, в компанії з найбільш вигідними умовами праці та можливостями професійного і кар'єрного росту.

Недостатнє висвітлення цих питань та проблем, які виникають при утворенні і функціонуванні трудових колективів, поліпшення якості сучасної освіти, зумовили вибір та зміст теми даної дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дипломного дослідження є розроблення теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів формування якісного і стабільного складу персоналу організацій чи установ.

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

- обґрунтувати вимоги до якісного складу персоналу в умовах ринку;
- визначити суть якісного складу персоналу;
- проаналізувати загальні принципи підбору, відбору та розстановки кадрів;
- визначити основні методи оцінки професійно-кваліфікаційного складу персоналу;
- проаналізувати кваліфікаційний та освітній рівень персоналу Тернопільської спеціалізованої загальноосвітньої школи-інтернату;
- провести оцінку професійного рівня персоналу установи;
- визначити засоби і форми стимулювання розвитку персоналу;

Об'єктом дослідження є персонал Тернопільської спеціалізованої загальноосвітньої школи-інтернату I-III ступенів.

Предметом дослідження є механізми формування якісного і стабільного складу персоналу установи.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у висвітленні таких питань:

- визначення якісного складу персоналу установи;
- аналіз професійно-кваліфікаційного складу педагогічних працівників;
- рекомендації щодо підвищення якості оцінювання персоналу;
- пропозиції щодо поліпшення стабільного складу персоналу школи-інтернату.

Практичне значення отриманих результатів. Практична значимість полягає у висвітленні сучасних уявлень про роль персоналу на сучасному етапі, підвищення рівня його якісного складу та пропозицій автора щодо впровадження цих положень при функціонуванні досліджуваної установи.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 98 сторінок, 3 рисунки, 8 таблиць і 4 додатки.

Список використаних джерел налічує 90 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Наукові підходи до управління розвитком персоналу

В кожному виді діяльності існують певні вимоги до формування конкурентоспроможності персоналу, як невід'ємної властивості специфічного товару, що відображає складний спектр соціально-економічних відносин з реалізації цього товару. Для організації важливо володіти в певний час, в потрібному місці, в потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією таким персоналом, який необхідний для вирішення поставленої мети.

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є: зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже, підвищення ціни товару, який вона створює; значне посилення ролі людського чинника у виробництві; перехід до стратегічного управління, який вимагає високої творчої віддачі від кожного працівника.

В умовах переходу до ринкової економіки основними завданнями планування та організації розвитку персоналу є:

- організаційно-методичне забезпечення професійно-кваліфікаційного навчання, підготовки і перепідготовки персоналу, планування цієї роботи з врахуванням потреб організації, направлення працівників на навчання в різні навчальні заклади і стажування в передових організаціях чи навчальних закладах, навчання керівників різного рангу передовим методам і формам роботи;

- вивчення професійних, ділових і особистісних якостей працівників на основі атестації, широкого використання психологічних і соціологічних досліджень, розробки рекомендацій по раціональному використанню персоналу відповідно з їх здібностями і нахилами;

- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, розвиток наставництва, вивчення плинності кадрів,

динаміки змін колективу, розробка заходів по стабілізації і вдосконаленню його соціальної та демографічної структури;

– забезпечення ефективного використання всіх форм матеріального і морального стимулювання у відповідності з їх трудовою діяльністю, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі та ін. [71,111].

Розвиток персоналу – складне й багатогранне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості. Це сукупність організаційно-економічних заходів у сфері навчання персоналу, його підготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи включають питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, ділової оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів [71, 16-17].

Структуру процесу розвитку персоналу організації подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура розвитку персоналу [32, 218]

Як видно з рисунка 1.1 розвиток персоналу пов'язаний з такими поняттями як «освіта», «професійне навчання», «підвищення кваліфікації» та «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищення її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття.

Професійне навчання сприяє також загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює її ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі.

Провідні компанії найбільше уваги приділяють меті і завданням організації. Важливо, щоб у цьому процесі активну участь брав майбутній виконавець, який повинен підтвердити, що ця мета для нього є важливою і досяжною. Зв'язок рівня винагороди з досягненням спільно поставленої мети забезпечує мотивацію через оцінку результатів. Дієвість таких систем зростає із збільшенням частоти зворотних зв'язків. Систему прямих грошових винагород доцільно доповнювати побічними заходами відзначення продуктивності праці працівників, що включають надання їм більшої самостійності, відповідальності при виконанні як стандартних, так і творчих завдань.

Дуже часто організації і установи перероджуються в жорсткі бюрократії, де мета формується не людьми, а певними правилами, де система прийняття рішень вироджується в авторитарну систему команд і контролю. Ця система руйнує мотивацію, створює у співробітників відчуття безсилля.

Серед багатьох теоретичних і науково-практичних питань якості персоналу чільне місце належить визначенню концептуальних підходів до проблеми конкурентоспроможності персоналу. На думку багатьох вчених, конкурентоспроможність персоналу – це сукупність якісних і вартісних характеристик “персонал” або “робоча сила”, що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців, у тому числі державних установ, у працівниках певної професії і кваліфікації. Це поняття має чітко виражені якісні й кількісні характеристики. В аспекті якості воно розглядає ознаки, що

характеризують сукупність споживчих властивостей персоналу до ефективної праці. В аспекті кількісних якостей поняття конкурентоспроможності персоналу може визначитись такими показниками як фах, стаж, вік, володіння іноземними мовами тощо.

При аналізі чинників конкурентоспроможності персоналу враховуються унікальність спеціальності або її універсальність, якість та ефективність праці фахівця, а також вартість робочої сили на ринку праці. В умовах виходу України на світові ринки праці конкурентоспроможність персоналу стає важливою умовою ефективності міжнародних економічних зв'язків країни, її входження до світового економічного простору. Особливе місце серед чинників, що визначають конкурентоспроможність персоналу, варто виділити чинники, що характеризують творчі здібності фахівця, в тому числі, рівень кваліфікації й спеціальність, володіння суміжними спеціальностями, здатність до опанування нових знань, нової техніки і технології; економіко-правова і політична поінформованість, ініціативність, високі ділові якості, неординарність у прийнятті рішень, прагнення до підтримання трудової дисципліни в колективі, а також здатність до виконання професійних функцій на рівні міжнародних стандартів.

Головною рисою формування попиту на персонал в ринковій економіці є циклічність його зміни, пов'язана з функціонуванням постійно діючого механізму технічного оновлення і конкуренції, який спонукає установу знижувати витрати виробництва, скорочувати чисельність зайвих працівників. Конкурентоспроможність персоналу на ринку праці матиме вираження у психологічній адаптації окремої людини і соціальних груп в нових економічних умовах, формування психологічної готовності до сприяння нового, оволодіння засобами профілактики і вирішення конфліктних ситуацій методами зниження психологічних навантажень тощо.

Головним у політиці підвищення якості персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності є посилення динамізму процесів пристосування до попиту ринку, що швидко змінюється, гнучкої орієнтації на галузі й сфери

діяльності, які розвиваються, тобто комплексного підходу до вирішення питань. Комплексний підхід полягає у створенні системи професійної перепідготовки фахівців, що вивільняються, організації підготовки і перепідготовки, формування розвитку поліпрофесіоналізму, навчання підприємництву, самостійному господарюванню, організації комерційної діяльності, маркетингу; створення комплексної системи перманентного навчання персоналу, організації цілеспрямованої професійної орієнтації молоді відповідно до сучасних вимог ринкових відносин [29, 58].

Перехід до ринкової економіки трансформує всю систему економічних, соціальних, політичних і культурних відносин, однак найсуттєвіші зміни мають відбуватися саме в сфері трудових відносин. На зміну індустріальному типу економічного зростання приходить гуманітарний, рушійними силами якого стають наукові знання, творчий та інтелектуальний потенціал людини і суспільства. Інтелектуалізація праці як загальносвітова тенденція виявляється у бурхливому засвоєнні наукової інформації, зростанні загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників, вищому рівні розвитку суспільства взагалі.

Нові наукові досягнення, прискорення процесів старіння науково-технічних знань інтенсифікують становлення нового технологічного укладу. Інтелектуалізація трудової діяльності призводить до ускладнення і урізноманітнення форм трудової зайнятості, зміщення акцентів до широкої спеціалізації, розширення форм і можливостей творчої праці, професійного зростання. Відбувається індивідуалізація форм і видів зайнятості, що розширює можливості самореалізації особистості. Панівного значення набуває фундаментальна міждисциплінарна освіта, професійна компетентність, здатність нагромаджувати і використовувати нові знання, мобільність працівника, переважає зростання попиту на висококваліфікованих і високомотивованих фахівців, здатних забезпечити високу результативність праці.

В умовах ринку персонал розглядають як основний ресурс організації, що визначає ефективність її діяльності, забезпечує її конкурентоспроможність в умовах глобалізації економіки. Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у стосунках із людьми. Виграє у даному разі і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів[28, 74].

Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навиками поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.

Регламентация посадових обов'язків і визначення вимог щодо персоналу в організації чи установі здійснюється на підставі посадових інструкцій, кваліфікаційних карт, карт компетенції, професіограм і психограм.

Посадова інструкція – це документ, який містить загальні положення про працівників, його обов'язки, відповідальність, що він повинен знати і кваліфікаційні вимоги до фахівця чи керівника. Вона містить вимоги до рівня освіти відповідного рівня підготовки (магістр, спеціаліст), післядипломної освіти в певній сфері діяльності, стажу роботи за професією.

Кваліфікаційна карта, що розробляється спільно керівником та фахівцем служби управління персоналом на основі посадової інструкції, являє собою набори кваліфікаційних характеристик, якими з погляду організації повинен володіти «ідеальний працівник», що буде обіймати цю посаду.

Аналіз кваліфікаційної карти кадровою службою дає можливість здійснити структурну оцінку кандидатів на вакантну посаду за кожною характеристикою і порівняти кандидатів між собою. Кваліфікаційна карта може бути використана й для планування підвищення кваліфікації чи перепідготовки персоналу. Але згаданий лист регламентації посадових обов'язків фахівців

зосереджується на технічних, більшою мірою формальних характеристиках працівника. Однак кваліфікаційна карта не враховує індивідуальні характеристики та потенціал професійного розвитку спеціаліста.

Іншим документом, що враховує вказані недоліки, є карта компетенції. Компетенція являє собою особистісну характеристику людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, типу поведінки і соціальних робіт, наприклад уміння орієнтуватися на інтереси клієнта, працювати в команді, чуйність, скромність, нестандартність мислення.

Під час оцінювання кандидата на вакантну посаду чи працівника або атестації карта компетенції використовується як кваліфікаційна карта-компетенції особистості і порівнюється з компетенцією ідеального працівника.

Важливими документами, що містять вимоги до персоналу є професіограми і психограми. Професіограма – це опис об'єктивних характеристик конкретної професії, функцій і процесів трудової діяльності працівника, аналіз яких дає змогу визначити систему професійно важливих якостей. Психограми використовують насамперед під час професійного відбору претендентів, адже в них виражені фізіологічні, психологічні і соціально-психологічні риси, їх відповідність певним нормативам. Завдяки цьому створюється єдина основа для зіставлення особливих вимог професії до людини, з одного боку, та психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини, з іншого [7, 184-185].

Відбір кандидатів з багатьох професій, якими висуваються підвищені вимоги до психофізіологічних характеристик працівника, зумовлений тим, що в цих випадках індивідуальні особливості людини стають чинником, який лімітує надійність, точність, зосередженість, уважність та високу якість роботи.

Професійний розвиток особистості належить до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу, тому в країнах з розвиненою ринковою економікою дедалі більше установ беруть на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими

функціями служби управління персоналом. Запозичення цього прикладу багато в чому посприє швидшому економічному зростанню нашої держави.

1.2. Підбір і розстановка кадрів як один із шляхів забезпечення організації кваліфікованим персоналом

Кадрова політика є складовою економічної політики і кадрового менеджменту. До економічної політики вона належить тому, що в її межах державні органи і керівництво як державних, так і приватних організацій і установ приймають принципові рішення у сфері людської праці, які охоплюють усі функціональні гілки певної організації. Якість цих рішень певною мірою залежить від професійної придатності працівників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень використання персоналу, стимулювання його розвитку, посадові призначення, оплата праці – важливі чинники успішної діяльності будь-якої організації. Тому незрозумілим є той факт, що й понині в деяких організаціях чи установах керівники відділів управління персоналом відіграють другорядну роль у підборі кадрів порівняно з керівниками підрозділів чи установ.

Підбір (відбір) і розстановка кадрів – важливий організаційний захід, від якого залежить ефективність і стабільність роботи установи. В процесі підбору кадрів відбувається їх вивчення з метою визначення придатності працівників до успішного виконання ними своїх обов'язків на певних посадах. При розстановці кадрів важливо поєднати всі підрозділи, керівники яких повинні спрямовувати діяльність так, щоб організація функціонувала як єдине ціле.

Підбір і розстановка кадрів – одна з важливих функцій управлінського циклу, що проводяться керівним складом організації. В цьому процесі беруть участь всі: керівники різного рангу та кадрова служба, і ґрунтується він на основі ділових якостей майбутнього працівника. Від якості підбору і розстановки кадрів як у виробничій системі, так і в системі управління багато в чому залежить ефективність роботи установи.

Під підбором і розстановкою персоналу розуміють раціональний розподіл працівників установи по структурних підрозділах, робочих місцях у відповідності з прийнятою системою розподілу і кооперації праці, з одного боку, і здібностями, психофізіологічними і діловими якостями працівників, що відповідають вимогам змісту виконуваної роботи, – з другого. Мета цього процесу двояка: формування активно діючих трудових колективів в рамках структурних підрозділів і створення умов для професійного росту кожного працівника [83, 54].

Підбір і розстановка кадрів ґрунтується на принципах відповідності, перспективності, змінності [83, 333].

Принцип відповідності означає відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам певних посад.

Принцип перспективності ґрунтується на врахуванні таких умов:

- встановлення вікового цензу для різноманітних категорій посад;
- визначення тривалості періоду роботи на одній посаді і на одній і тій же ділянці роботи;
- можливість зміни професії або спеціальності, організація систематичного підвищення кваліфікації;
- стан здоров'я.

Принцип змінності полягає в тому, що кращому використанню персоналу повинні сприяти внутрішньо-організаційні трудові просування, під якими розуміють процеси зміни місця працівників у системі поділу праці, а також зміни місця прикладання праці в рамках організації, тому що застій (старіння) кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для діяльності організації.

Підбір і розстановка персоналу забезпечує ефективне заміщення робочих місць, ґрунтуючись на результатах комплексної оцінки, планової службової кар'єри, умов і оплати праці персоналу. Підбір і розстановка персоналу передбачає планування службової кар'єри, яке здійснюється виходячи із результатів оцінки потенціалу та індивідуального внеску, віку працівників,

виробничого стажу, кваліфікації і наявності вакантних робочих місць(посад), а також забезпечення відповідних умов і оплати праці, оснащення робочого місця, соціальних благ і гарантій. При якісній розстановці передбачається планомірне просування кадрів, що включає підвищення, переміщення, пониження і звільнення кадрів у залежності від результатів оцінки працівників і відповідності умов оплати праці їх життєвим інтересам.

Дуже часто підбір кадрів ототожнюють з процесом відбору кадрів, що неправомірно з точки зору смислового мовного навантаження.

Відбір – це виокремлення з числа претендентів на вакантну посаду керівника чи спеціаліста за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. При цьому застосовують спеціальні методики, які враховують систему ділових і особистих характеристик, що охоплюють такі групи якостей:

– суспільно-громадянська зрілість (здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним; уміння прислуховуватись до критики, бути самокритичним; брати активну участь у суспільній діяльності; мати високий рівень політичної освіченості);

– ставлення до праці (почуття особистої відповідальності за доручену справу; чуйне й уважне ставлення до людей; працелюбність; особиста дисциплінованість, вимогливість до дотримання дисципліни та ін.);

– рівень знань та досвіду роботи (наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; знання об'єктивних основ управління виробництвом; знання передових методів керівництва; стаж роботи в організації);

– організаторські здібності (уміння організувати систему управління та свою працю; володіння передовими методами керівництва; уміння проводити ділові наради; здатність до самооцінки власних можливостей і праці; здатність до оцінки можливості і праці інших людей);

– уміння працювати з людьми (уміння працювати з підлеглими й керівниками різних організацій, створювати згуртований колектив, підбирати, розставляти й закріплювати кадри);

– уміння працювати з документами та інформацією (уміння коротко та чітко формулювати мету, складати ділові листи, накази, розпорядження; чітко формулювати доручення, видавати завдання; знання можливостей сучасної техніки управління та вміння використовувати її у своїй праці; уміння читати документи);

– уміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення (здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; уміння швидко орієнтуватись у складній обстановці й вирішувати конфліктні ситуації; додержання психогігієни, уміння володіти собою; впевненість у собі);

– здатність бачити й підтримувати передове (уміння бачити нове, розпізнавати й підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; уміння нейтралізувати скептиків, консерваторів, ретроградів і авантюристів; ініціативність; сміливість і рішучість у підтримці та впровадженні нововведень; здатність іти на обґрунтований ризик);

– морально-етичні риси характеру (чесність, добросовісність, порядність, принциповість, врівноваженість, стриманість, ввічливість, наполегливість, товариськість, привабливість, скромність, простота і охайність) [60, 112].

У кожному конкретному випадку з цього списку вибирають (за допомогою експертів) позиції, найважливіші для конкретної посади й установи, додаючи специфічні якості, які повинен мати претендент на конкретну посаду. Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог до кандидата на ту чи іншу посаду, необхідно відрізнити якості, які необхідні для вступу на роботу, і ті, яких можна швидко набути, освоївшись із роботою після призначення на посаду. Після цього експерти визначають наявність цих якостей у кандидатів на вакантну посаду. Кандидат, якому найбільшою мірою притаманні всі необхідні для вакантної посади якості, займає цю посаду.

На даний час існує три основних механізми підбору, висування і розстановки персоналу: вільного підбору, відповідність формальним критеріям і конкурсу.

Вільний підбір полягає в самостійній діяльності служби управління персоналом організацій і установ в пошуках кандидатів на певні посади. Недоліки вільного підбору полягають в обмеженні кола осіб, з яких підбираються кандидати, випадковості в просуванні по службі, труднощах дотримання єдиних для всього апарату вимог.

Другий механізм функціонує у відповідності з встановленими формальними критеріями – наприклад, номенклатурою посад керівників і фахівців, професійно-кваліфікаційними характеристиками посад службовців та ін. Недоліком цього механізму є те, що практично неможливо визначити повний і точний перелік необхідних вимог до відповідного працівника.

Третій механізм ґрунтується на принципі конкурсності кандидатів на певну посаду. Переваги цього механізму полягають у гласності, яка створює необхідні умови для здійснення контролю за проведенням кадрової політики, а також надання можливості широкому колу осіб брати участь у конкурсі. Особливою, але найбільш наближеною до конкурсної, формою заміщення посад, особливо управлінських, є проведення виборів.

Основними вихідними даними для підбору і розстановки персоналу є: моделі службової кар'єри; філософія і кадрова політика організації; Кодекс законів про працю; матеріали атестаційних комісій; контракт співробітника; штатний розклад; посадові інструкції; особові справи співробітників; Положення про оплату і стимулювання праці; Положення про підбір і розстановку кадрів. В підсумку всі вакантні робочі місця на підприємстві повинні бути зайняті з врахуванням особистих побажань працівників і їх планової кар'єри. Система організації підбору і розстановки кадрів показана в додатку А.

На даний час все більш актуальним є використання прогностичних методів визначення посадової придатності претендента, побудованих на базі гіпотези про його майбутню діяльність. Разом з тим успішно використовуються також і практичні методи встановлення ступеня відповідності кандидата

робочому місцю – окремі доручення, тимчасове заміщення посади, стажування та ін.

Для вирішення проблеми підбору і розстановки працівників в організації, їх просування можна рекомендувати профільний метод, який успішно використовується в країнах з ринковою економікою. Застосування цього методу вимагає аналітичного відбору висунутих вимог і особистісних якостей працівника, що дозволяє безпосередньо порівнювати їх одного з іншим.

Підґрунтя профільного методу становить каталог характеристик – вимог, що пред'являються до працівника в залежності від виконуваної ним роботи. Характеристики(показники) повинні бути описані і розділені на певну кількість категорій, кожний рівень вимог віднесений до якого-небудь показника і повинен бути також охарактеризований. Кожному рівню вимог відповідає певний рівень якостей працівника. Каталог характеристик дає можливість врахувати вимоги, обумовлені особливостями роботи на конкретному робочому місці, а також якості працівників і навіть графічно їх зображувати. Результати діяльності організації в ринковій економіці залежать в кінцевому рахунку від того, наскільки працівники відповідають зайнятим робочим місцям, а робочі місця – працівникам. Таким чином, застосування профільного методу дає можливість безпосередньо порівнювати пред'явлені вимоги і особистісні якості працівників (табл. 1.1).

Підбір і розстановка персоналу в організації, будучи безпосереднім виразом поділу і кооперації праці, створює виробничий колектив. При його формуванні необхідно мати на увазі не тільки професійні, ділові і особисті якості кожного його члена, але і ефект їх поєднання – так звану психологічну сумісність, яка допомагає людям швидко і успішно спрацюватись один з одним, що породжує задоволення своєю роботою.

Підбір і розстановка персоналу в рамках колективу – одне із дієвих засобів росту продуктивності праці, поліпшення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Правильний підбір і розстановка кадрів передбачає, щоб кожному працівнику доручалась робота, що відповідає рівню

його знань і практичному досвіду. Тому, розподіляючи людей по робочих місцях, необхідно добиватись того, щоб складність виконання робіт мала мінімальне відхилення і відповідала кваліфікації виконавця.

Таблиця 1.1.

**Каталог показників, що впливають на підбір і розстановку
персоналу [83, 336]**

| № п/п | Найменування категорій показників | Найменування (шифр) показників | Оцінка ступеня відповідності працівника вимогам робочого місця | |
|-------|-----------------------------------|--|--|---|
| | | | Показники, по яких працівник не відповідає зайнятій посаді | Показники, по яких працівник відповідає зайнятій посаді |
| 1 | Рівень кваліфікації | а) кваліфікація не відповідає вимогам посади; б) кваліфікація не відповідає вимогам посади, але працівник має багатий досвід; в) кваліфікація відповідає вимогам посади; | не відповідає вимогам посади; сумлінно не виконує своїх обов'язків | кваліфікація працівника не відповідає вимогам зайнятої посади, але працівник має багатий досвід; кваліфікація працівника відповідає посаді, яку він обіймає |
| 2 | Ділові якості | а) не виконує посадових обов'язків; б) не виконує деякі посадові обов'язки; в) повністю виконує посадові обов'язки; г) виконує свої обов'язки і допомагає іншим; | Не виконує багатьох посадових обов'язків; не виконує деяких посадових обов'язків | працівник повністю виконує свої обов'язки; працівник виконує свої обов'язки і постійно виконує роботу інших посадових осіб |
| 3 | Працездатність | а) недостатньо роботящий; б) роботящий, але безініціативно працює; в) роботящий та ініціативний; | працівник не дуже роботящий; роботящий, але працює безініціативно | працівник роботящий, але недостатньо ініціативний; роботящий та ініціативний; проявляє самовідданість, високу ініціативу |
| 4 | Якість виконуваної роботи | а) припускається помилок і браку в роботі; б) припускається незначних помилок; в) роботу виконано якісно; г) роботу виконано в основному добре; | працівник припускається помилок і браку в роботі | працівник припускається незначних помилок; працівник роботу виконує якісно; працівник свої обов'язки в основному виконує добре |
| 5 | Дисциплінованість | а) допускає порушення трудової дисципліни; б) інколи допускає порушення дисципліни; в) дисциплінований; | працівник систематично допускає порушення трудової дисципліни | працівник інколи допускає порушення трудової дисципліни; працівник дисциплінований |
| 6 | Психологічна сумісність | а) працівник з колективом не сумісний; б) працівник з колективом сумісний, але трапляються випадки неправильних взаємовідносин; в) працівник з колективом психологічно сумісний; | працівник психологічно з колективом не сумісний | працівник з колективом психологічно сумісний, але допускає випадки неправильних взаємовідносин; працівник з колективом психологічно сумісний |

Метою раціональної розстановки кадрів є розподіл працівників по робочих місцях, при якому невідповідність між особистими якостями людини і пред'явленими вимогами до виконуваної ним роботи є мінімальною без надмірної або недостатньої завантаженості.

Підбір персоналу проводиться різними способами і головним завданням цього способу є складання списку кваліфікованих кандидатів для подальшої діяльності в межах можливостей фінансових ресурсів, виділених організацією з цією метою, і людських ресурсів, наявних для виконання роботи з добору кандидатів. Для залучення кандидатів є ціла низка способів:

- пошук всередині організації;
- підбір за допомогою персоналу;
- кандидати, які запропонували послуги;
- оголошення в засобах масової інформації;
- пошук у навчальних закладах;
- звертання до державної служби зайнятості;
- використання приватних агентств з добору персоналу тощо.

Більш досконалим, який дає змогу визначити реальний стан кандидата, є тестування. За допомогою спеціальних тестів можна визначити професійну придатність кандидатів, відповідність їх вимогам. Останнім часом тестування набирає все більшої популярності серед провідних організацій розвинутих країн. Переваги цього методу полягають у можливості оцінювання нинішнього стану кандидатів з врахуванням особливостей організації та майбутньої посади. Основними недоліками первинного добору таким способом є високі затрати, умовність і обмеженість тестів, необхідність звертання за сторонньою допомогою.

В особливих випадках поряд із основними способами первинного добору кандидатів можна використати експертизу почерку, а також дані фізіономіки. Базуючись на чинній законодавчій базі, останнім часом все більшого поширення набирає практика прийому працівника на роботу з випробувальним терміном. Така форма дає можливість оцінити кандидата безпосередньо на

робочому місці без взяття зобов'язань щодо його безстрокового найму. У цей період працівник виконує свої посадові обов'язки в повному обсязі й одержує за це винагороду. Однак угоду з ним може бути розірвано після закінчення випробувального терміну без будь-яких наслідків для організації.

Помилки, прорахунки в доборі, розстановці персоналу можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від застосування відповідного досвіду роботи та конструктивного використання особистісних ділових якостей.

1.3. Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня персоналу

Перехід до ринкових відносин поставив ряд підприємств і установ перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу. Сучасними тенденціями розвитку персоналу є: зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського чинника на виробництві чи сфері послуг; перехід до стратегічного управління організацією, який вимагає високої творчої віддачі від кожного працівника. Відповідною реакцією організацій та установ на зазначені тенденції розвитку персоналу має стати посилена увага до розробки і впровадження дієвих методів оцінки персоналу. Вона відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальні інтереси.

Найважливішими об'єктивними потребами установ і організацій в оцінці персоналу є:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації.

До потреб працівників у оцінці належать:

- потреба в інформації про сильні та слабкі сторони своєї діяльності;
- потреба в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченій праці;
- потреба в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників, щоб підвищити свою конкурентоспроможність [89, 74].

Одна з основних проблем оцінки персоналу – це збирання інформації. На практиці застосовують три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження.

Оціночна співбесіда проводиться між керівником і підлеглим. Метою такої співбесіди є аналіз результату розв'язання проблем і процесу виконання. Така співбесіда може також використовуватися для ухвалення рішення про підвищення кваліфікації підлеглого.

Великі підприємства та установи, особливо при доборі провідних спеціалістів, співбесіду проводять за два етапи: спочатку силами співробітників відділу управління персоналом, а потім – керівником цього відділу. Як правило, перед кінцевою співбесідою наводяться довідки про кандидата. Вони дають змогу поповнити інформацію про професійні й особистісні характеристики працівника.

Співбесіди поділяються на біографічні, ситуаційні і критеріальні [60, 73].

Біографічна співбесіда базується на анкетних даних кандидата і зводиться до питань, що стосуються колишньої роботи та навчання. Недоліком такої співбесіди є те, що вона не дає можливості правильно оцінити справжній стан кандидата.

Ситуаційна співбесіда полягає в обігруванні моделі розв'язання конкретної ситуації. При цьому кандидат має викласти своє бачення розв'язання проблеми. Звичайно ситуація пов'язана з майбутньою професійною

діяльністю кандидата. Така співбесіда дає можливість оцінити практичні навички кандидата.

При проведенні критеріальної співбесіди кандидатів задаються запитання, пов'язані з ситуацією в майбутній професійній діяльності. Причому його відповіді порівнюються з виробленими раніше критеріями. Основні переваги такої співбесіди – можливість оцінити дії кандидата у змодельованій професійній діяльності, а також, керуючись виробленими критеріями, систематизувати їх у порядку одержання результатів. Недоліки такої співбесіди – обмеженість оцінюваних характеристик кандидата.

Необхідно також враховувати, що бесіда – це метод одержання психологічної інформації на основі словесної(вербальної) комунікації. Правильне проведення бесіди в поєднанні з іншими методами забезпечує високий ступінь ефективності прогнозування використання працівника на тих чи інших посадах.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яку отримують під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань.

Важливою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповідь на запитання: хто проводить оцінку, який порядок її проведення, які застосовуються технічні засоби, як оформлюються результати оцінки і як їх буде використано?

Узагальнена схема складових оцінки персоналу показана на рис.1.2.

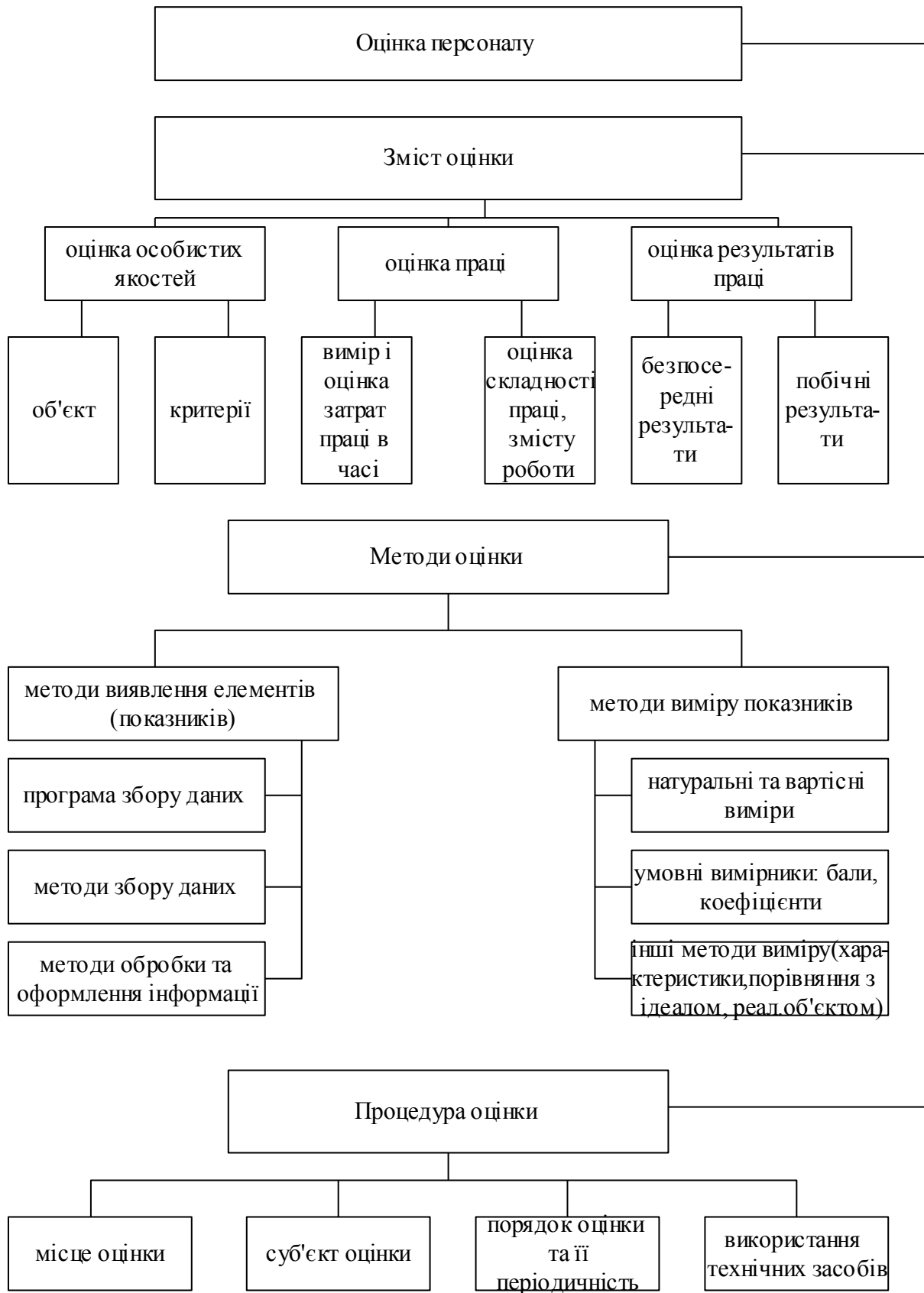


Рис.1.2.Складові оцінки персоналу організації [83, 419].

Оцінка працівника являє собою процедуру, що проводиться з метою виявлення ступеня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності певним вимогам і критеріям. Працівник повинен відповідати вимогам певних посадових обов'язків, змісту і характеру праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва чи послуг, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т. п. Оцінці піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але й реалізація цих можливостей в процесі виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи уявній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленій меті [71, 186].

Завдання ділової оцінки працівника полягає у виявленні його трудового потенціалу, ступеня використання цього потенціалу, відповідності працівника зайнятій посаді або його готовності обійняти конкретну посаду, в тому, щоби охарактеризувати ефективність його трудової діяльності, а разом з тим і цінність працівника для установи чи організації.

Важливе завдання ділової оцінки – забезпечити зворотний зв'язок: працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, його прагнення до якісного виконання своєї роботи з боку керівництва.

Цілком виправданою є позиція західних спеціалістів в області менеджменту у питанні ділової оцінки працівника: вона повинна розглядатись як можливість відкритого обговорення прогресу в діяльності працівника, вибору шляхів поліпшення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він робить, які з них пов'язані з його особистістю, як найбільш повно реалізувати свій потенціал. Кваліметричний (якісний) стандарт діяльності вчителя і його оцінку в балах показано в додатку Б.

Ділова оцінка має безпосереднє відношення до підвищення ефективності виробництва чи послуг, оскільки за результатами оцінки є можливість:

- удосконалювати комплектування персоналу організації шляхом підбору найбільш придатних кандидатур на ту чи іншу посаду;

- поліпшувати використання персоналу, здійснювати їх службово-кваліфікаційне просування;
- виявляти напрями підвищення кваліфікації персоналу;
- стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного зв'язку оплати праці з результатами праці;
- удосконалювати форми і методи роботи керівників;
- формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволення роботою, її престиж і гуманність [71, 190].

Ділова оцінка досягне поставленої мети, якщо вона буде проводитися з виконанням певних вимог, серед яких основними є:

- гласність – широке ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб;
- демократизм – участь громадськості, колег і підлеглих;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінки;
- єдність вимог оцінки для всіх осіб спорідненої посади;
- оперативність – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
- результативність – обов'язкове і оперативне вжиття заходів за результатами оцінки;
- максимально можлива механізація і автоматизація процедури оцінювання [55, 222].

Оцінка персоналу – досить складна в методичному і організаційному плані робота. Необхідно відмітити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, поставлених перед оцінкою персоналу, просто не існує і навряд чи вона буде вироблена. Немає загальноприйнятої методики оцінки і за кордоном. Через те часто організації і установи вимушені розробляти програму оцінки, включаючи і методику її проведення, власними силами або переробляти типові рекомендації,

використовувати досвід інших організацій, пристосовуючи його до спеціалізації своєї діяльності.

Оцінка праці може бути виконана багатьма способами, а якщо поставлене завдання оцінки особистісних якостей працівника, то необхідно визначити, які якості вибрати із великого їх переліку, які вважаються основними для працівника, що займає ту чи іншу посаду, або характерні для певної категорії працівників. Тут постає питання, чи допоможуть вибрані якості об'єктивно оцінити кількісно всіх працівників з використанням однієї і тієї ж методики, чи для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм і т. п.

Оцінка праці різних категорій працівників може розглядатись з різних позицій, оскільки може охоплювати сам процес праці по її зовнішніх ознаках, оцінку затрат праці та оцінку її складності. Кожний з цих підходів має право на існування, має свою мету і дає можливість одержати рекомендації по підвищенню ефективності його використання. При оцінюванні результатів праці потрібно мати чітку уяву про те, які результати піддаються оцінці, чи є вони наслідком особистих трудових зусиль конкретного працівника, чи плодом колективних зусиль. В цій ситуації необхідне побічне оцінювання праці конкретного працівника.

Мета оцінювання персоналу різностороння, охоплює багато складових і від її проведення багато очікують. Розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку персоналу Д. Макгрегором вона містить:

1) інформативну мету, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні здобутки та недоліки;

2) мотиваційну мету, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди й матеріального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці і у такий спосіб орієнтує персонал на поліпшення діяльності в напрямі, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність установи;

3) адміністративну мету, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулятивній основі, а саме: рішень з підвищення(пониження) по

службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення дії трудової угоди [3, 417] .

Головна функція ділової оцінки – мотиваційна, оскільки стимулює персонал до поглиблення його знань, набуття досвіду, які необхідні для ефективного вирішення завдань на даний час і на перспективу.

Ділова оцінка персоналу найчастіше проходить у формі атестації. Атестація персоналу – це формалізоване оцінювання виконання працівником посадових обов'язків, що проводиться у встановлені формі, у певний час, за спеціально розробленою процедурою.

Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом, де вказано термін проведення і склад атестаційної комісії, на кожного працівника який підлягає атестації складається характеристика, що підписується його безпосереднім керівником. Працівник має бути попередньо ознайомлений зі складеною на нього характеристикою. Якщо він не згоден з відомостями, викладеними в ній, працівник може подати до комісії відповідну заяву, обґрунтування, додаткові відомості до своєї виробничої діяльності.

На засідання атестаційної комісії запрошуються працівник, який атестується, та його керівник. Якщо працівник не з'явився на засідання комісії без поважних причин, комісія має право провести атестацію за його відсутності. Результати атестації вносяться до протоколу засідання атестаційної комісії та атестаційного листа, що підписуються головою і членами комісії, які брали участь у голосуванні, і повідомляються працівникові, який атестувався, та його керівникові відразу після проведення атестації. Атестаційний лист зберігається в особовій справі працівника.

За результатами атестації керівник приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ (розпорядження).

Уточнення критеріїв оцінки атестації, може внести додаткову ясність в пріоритети керівництва організації чи установи. Що важливо для керівника: кількість, якість, кількість обслуговуваних клієнтів або самостійність у прийнятті рішень – це і може бути пропорційно відзначено в рішенні

атестаційної комісії. Порушення процедури проведення атестації може служити основою для оскарження працівником, незадоволеного прийнятим відносно нього рішенням.

В процесі підготовки до атестації керівник може попередньо обговорити умови подальшого зростання кар'єри, якщо працівнику зрозумілі його перспективи в організації, то це підвищує його прагнення до мотивації ще більших досягнень – в даному випадку функція атестаційної комісії полягає в утвердженні плану і умов розвитку кожного атестованого працівника.

Є різноманітні методи проведення атестації, а найбільше поширені з них такі:

- метод стандартних оцінок;
- метод порівнянь;
- метод управління шляхом постановки завдань.

Метод стандартних оцінок полягає в тому, що керівник заповнює спеціально розроблену форму, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника впродовж атестаційного періоду за певним стандартом. Для цього методу характерні простота, невеликі витрати й незначні затрати часу на його реалізацію. Використання цього методу забезпечує також однаковість атестації працівників.

Проте поряд із позитивними сторонами цей метод має і недоліки:

- високий ступінь суб'єктивізму й однобокості оцінки, оскільки атестацію проводить одна людина;
- недостатні врахування стандартною шкалою особливостей фахової діяльності працівників.

Метод порівнянь полягає в ранжуванні працівників за результатами роботи за атестаційний період. Цей метод також дуже простий у виконанні. Проте одержані результати будуть надто приблизні і оцінки, отримані з його допомогою, не завжди застосовувались в подальшій роботі з персоналом.

Метод управління шляхом поставлених завдань полягає у спільному з керівником визначенні ключових завдань на певний період. Після закінчення

цього періоду працівник і керівник спільно оцінюють виконання кожного завдання, при чому керівник має вирішальний голос у прийнятті остаточного рішення. Основними перевагами цього методу є:

- простота;
- економічність;
- об'єктивність процесу оцінювання;
- високий ступінь мотивації.

Недоліком його є те, що оцінюються не всі аспекти роботи працівника, а тільки ступінь виконання ним ключових завдань, що обмежує об'єктивність оцінки і можливості її використання для ухвалення рішень у розвитку персоналу.

Тому найбільш поширене проведення атестації атестаційною комісією, на яку покладені обов'язки об'єктивного розгляду і фахової оцінки діяльності працівників, а також принципового підходу до підготовки рекомендацій для подальшого використання їхнього досвіду й знань у роботі організації чи установи. На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, фахового рівня працівника та його ділових якостей атестаційна комісія ухвалює одне з таких рішень:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій після проходження навчання; перепідготовки; підвищення кваліфікації; вивчення іноземної мови; набуття навичок роботи з технічними засобами і т. д.
- не відповідає займаній посаді [13].

У процесі атестації персоналу широко застосовуються такі кількісні методи оцінки якостей працівників: метод оцінки в балах, метод ранжованої оцінки в балах за оцінковими характеристиками, системи кваліфікації за порядком, система графічного профілю, вільна коефіцієнтна оцінка та ін. Вони доповнюють якісні методи оцінки персоналу в процесі здійснення атестації, що в основному мають описовий характер.

Окрему групу методів оцінювання працівників становлять комбіновані методи. Вони охоплюють тестування, анкетування, метод підсумкових оцінок за частотою виявлення якостей, система заданого групування працівників, ділові ігри.

Усі зазначені методи оцінювання працівників можна розділити на прогностичні та практичні. Для досягнення мети атестації персоналу важливе значення мають саме практичні методи оцінки, оскільки вони дають змогу оцінити практично діяльність працівників за досягнутими результатами роботи.

Світова практика не дає однозначної відповіді на питання, які особистісні риси характеру працівників повинні оцінюватись при аналізі їх діяльності. Часто пропонувались для атестаційних оцінок такі риси працівників як: інтерес до праці, ініціативність, уважність, тактовність, лояльність, вміння пристосовуватися до умов праці, працелюбність і навіть зовнішній вигляд.

Застосовувані в розвинутих країнах системи і методи оцінки персоналу мають різні назви: річна атестація кадрів, оцінка за результатами роботи, оцінка кадрів за досягненням поставленої мети і т.п. Спільне, що об'єднує всі елементи атестації – це необхідність періодичних співбесід і зустрічей між керівниками та підлеглими. Найлегше оцінити внесок працівника його безпосередньому керівнику. Лише він знає, що даному працівнику доручалось, в яких умовах він працює, як його робота контролювалась і стимулювалась, яку допомогу йому надавали або які перешкоди йому довелося подолати. Однак тісна взаємодія між начальником і підлеглим може призвести до виникнення між ними певних відносин, що робить начальника в певній мірі упередженим.

Наприклад, в Німеччині атестацію проводить менеджер або ж сам власник фірми. У Франції атестацію проводить адміністрація по результатах співбесіди і робочих документах працівника. Там про працівника судять не стільки по результатах виконаних ним службових обов'язків, скільки по його творчих можливостях [72].

Останнім часом набув поширення такий нестандартний метод оцінювання персоналу як «360-градусна атестація». Його сутність полягає в

тому, що працівник оцінюється своїм керівником та своїми колегами по роботі, тобто відбувається проведення всебічної оцінки працівника з боку співпрацівників. До недоліків цього методу можна віднести ту обставину, що розширення складу працівників, які оцінюють тих, хто проходить атестацію, може стати причиною конфлікту в колективі.

У процесі атестації персоналу на зарубіжних підприємствах набули значного поширення психологічні методи оцінювання працівників. Тут застосовуються різноманітні тести, практичні заняття, ділові ігри та співбесіди. Але при цьому методі оцінюють не результати роботи, а трудовий потенціал працівника, його психофізіологічні та соціально-психологічні особливості.

Для проведення атестації персоналу доцільно використовувати практичні та прогностичні методи оцінювання. Однак, використовуючи різні тести для проведення атестації персоналу, необхідно враховувати їх недосконалість. Вони дають уявлення лише про окремі психологічні особливості людини і не дають можливості оцінити особистість в цілому. Тому психологічні оцінки працівників у процесі атестації персоналу повинні доповнювати експертні оцінки. При цьому бажаний збіг їх результатів.

Атестаційна процедура повинна певним чином обмежувати суб'єктивізм оцінки працівника керівником. Еволюція процедури показує, як це відбувалося на практиці: від особистої суб'єктивної оцінки начальника до експертних групових методів оцінки, до повністю автоматизованих систем атестації персоналу.

Висновки до першого розділу

Формування персоналу – це система заходів, які здійснює організація з метою залучення найбільш кваліфікованих працівників із відбірними особистісними якостями. Формування персоналу – одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність організації.

Підбір (набір) кадрів – досить дорогий захід, його проведення вимагає тривалого часу і певного досвіду, це завжди компроміс між бажаним і реальним, він не може бути досягнутий сам по собі. Необхідно зазначити, що при формуванні персоналу витрачаються певні кошти, які потрібно ефективно використовувати. Одним з важливих завдань організації підбору є аналіз потрібної і фактичної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць.

Оцінювання фахово-кваліфікаційного складу кадрів – цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, навиків) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик працівника – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його посадових обов'язків. Аналіз фахово-кваліфікаційного складу є процедурою, яку проводять з метою виявлення ступеня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленій меті.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЯКІСНОГО І СТАБІЛЬНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ-ІНТЕРНАТУ

2.1. Оцінка професійної підготовки персоналу

Одним з найголовніших механізмів відтворення і поширення цінностей у сукупності є система освіти, яка зберігає і продукує цінності, забезпечує передачу культурних цінностей від одного покоління до іншого. Всі цінності відтворюються і передаються в системі освіти не тільки через зміст навчальних дисциплін у процесі навчання та через залучення особистості до певної системи цінностей у процесі виховання, а й у «прихованому» вигляді через сам спосіб організації навчально-виховного процесу, через способи організації управління освітньою діяльністю, через характер педагогічної комунікації, способи й критерії оцінювання знань. У цьому контексті дуже важливим є не тільки оновлення якості та змісту освіти, але й її всебічна демократизація і гуманізація, наскрізне реформування освіти не тільки з погляду реорганізації її форми, а й з погляду оновлення світоглядно-цінного підґрунтя усієї педагогічної практики.

Одним з додаткових способів обґрунтування ціннісних засад сучасної педагогічної практики є переконлива самопрезентація разом з педагогам відповідних і фахових якостей. Крім вербальних засобів, відповідної методики викладання, педагог для подання цінностей свідомо або несвідомо, застосовує модель «Роби як я».

Тернопільська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат для дітей зі зниженим слухом I-III ступенів (СЗОШІ) заснована в 1991 р. Метою школи є навчання, виховання, соціальна адаптація та самовизначення дітей зі зниженим слухом до повноцінного життя, позбавлення їх болісного відчуття неповноцінності, відчуженості серед тих, хто добре чує. Ця мета досягається завдяки зусиллям педагогів, вихователів, дефектологів, психологів,

сурдопедагогів і всього педагогічного колективу. В 2015/16 навчальному році у школі-інтернаті навчалось 108 дітей (17 класів).

Сурдопедагоги школи розвивають в учнів здібності ефективно користуватися залишками слуху та слуховими апаратами, формують правильну вимову звуків, вчать дітей сприймати світ звуків та відчувати радість спілкування.

Творчі групи вчителів та вихователів працюють над:

- створенням програми слухового сприймання учнів у середніх і старших класах;
- створенням орієнтовної програми з позакласної виховної роботи в школі-інтернаті з вадами слуху;
- створенням методичних рекомендацій щодо організації системи роботи з підготовки недочуваючих учнів до самостійного вибору професій;
- адаптацією програм для загальноосвітніх навчальних закладів до типових навчальних планів спеціальних навчальних закладів для дітей зі зниженим слухом.

Виховна робота з учнями проводиться за напрямками:

- фізичне здоров'я дитини – здоров'я нації;
- виховання та розвиток особистості дитини;
- громадянське виховання;
- родинно-сімейне виховання;
- трудове виховання;
- художньо-естетичне виховання;
- морально-правове виховання;
- екологічне виховання;
- формування основ здорового способу життя;
- превентивне виховання.

Головним завданням корекційно-відновлювальної роботи у школі-інтернаті є слухо-мовна реабілітація учнів. Адже зниження слуху веде за собою затримку у мовному розвитку, впливає на загальний розвиток дітей.

Корекційно-відновлювальна робота здійснюється як на загальноосвітніх уроках та спеціальних заняттях, так і в позаурочний час. Вона проводиться згідно нормативних документів і Державного стандарту спеціальної освіти. Вона підпорядкована головному завданню підготовки учнів до життя в середовищі людей зі слухом.

Вся робота педагогічного колективу школи-інтернату спрямована на виконання програми «Освіта України в XXI ст.» для дітей зі зниженим слухом, з тяжким порушенням мовлення, із затримкою психічного розвитку, спеціальних та загальних програм підвищення якості й міцності знань учнів. Робочий навчальний план передбачає реалізацію освітніх галузей типових навчальних планів через навчальні предмети і курси. Вони охоплюють інваріантну складову (в тому числі й корекційно-розвиткові заняття) та варіативну складову, якою передбачені додаткові години на вивчення предметів інваріантної складової, курсів за вибором, індивідуальні та групові заняття, факультативи й консультації.

Всі ці плани й завдання реалізуються колективом школи, який в 2015/16 навчальних роках налічує 124 працівники. Необхідно зауважити, що найхарактернішими ознаками якісного складу персоналу вважається освітній рівень, статево-віковий склад, кваліфікаційний склад персоналу, стаж роботи за спеціальністю, що особливо важливе в педагогічній роботі.

Як видно з таблиці, освітній рівень персоналу школи-інтернату досить високий: 62% осіб мають повну вищу освіту і лише 9 осіб мають неповну базову вищу освіту.

Варто нагадати, що повна вища освіта – це освітній рівень особи, який характеризує сформованість її інтелектуальних якостей і дає можливість для здобуття нею освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста або магістра.

Базова вища освіта – це освітній рівень особи, який характеризує сформованість її інтелектуальних здібностей і надає можливість для здобуття нею освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр.

Про якісний склад персоналу школи-інтернату можна судити з таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Якісний склад персоналу Тернопільської СЗОШ
(станом на 2015/16 н.р.)***

| Категорії персоналу | Кількість, осіб | З них – жінки |
|---|------------------------|----------------------|
| Облікова кількість працівників | 124 | 104 |
| Кількість працівників у віці, років | | |
| – 15-35 | 26 | 23 |
| – 36-49 | 46 | 42 |
| – 50-54 | 20 | 17 |
| – 55-59 | 17 | 13 |
| – старші 60 | 5 | 9 |
| Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: | | |
| – неповна та базова вища освіта | 9 | 5 |
| – повна вища освіта | 77 | 71 |
| Кількість працівників, що знаходяться у відпустці по догляду за дитиною | 10 | 10 |
| Кількість працівників, що отримують пенсію | 29 | 23 |

* Складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Враховуючи специфіку діяльності освітньої установи важливо розглянути педагогічний склад школи-інтернату, де проводиться навчання дітей з особливими освітніми потребами, надання їм відповідної допомоги в оволодінні знань.

В роботі школи беруть участь не тільки вчителі-предметники, але й дефектологи, сурдопедагоги, логопеди, вчителі жестової мови, лікарі-педіатри та лікарі-ЛОри.

Найбільша частка персоналу припадає на педагогів і вихователів: їх налічується 80 осіб, що становить 64,5% від усієї кількості персоналу. Про професійний склад персоналу можна судити з табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Професійний склад персоналу Тернопільської СЗОШ у 2015/16 н.р.*

| Категорії персоналу | Кількість, осіб |
|------------------------|-----------------|
| Вчителі | 42 |
| Вихователі | 38 |
| Дефектологи | 20 |
| Психолог | 1 |
| Соціальний педагог | 1 |
| Педагог-організатор | 1 |
| Обслуговуючий персонал | 44 |
| в т.ч. робітники | 29 |
| спеціалісти | 15 |

*Складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Освітній рівень вчителів найвищий – всі вони мають вищу освіту. Серед вихователів вищу освіту мають 32 особи (84%) і лише 6 осіб мають середню спеціальну освіту.

Серед обслуговуючого персоналу найбільшу кількість становлять робітники ремонтно-будівельної бригади – 14 осіб, за чистотою класних приміщень стежать 8 прибиральників. У школі є своя пральня, де працює 3 особи.

Велику роль в діяльності школи-інтернату відіграють спеціалісти обслуговуючого персоналу, серед яких найбільше осіб у бухгалтерії та медичному пункті – там відповідно працює по 3 особи.

Однією з якісних ознак персоналу є віковий склад. В школі-інтернаті працює значна частка персоналу у віці 36-49 років, що становить 37% від усієї кількості персоналу. Але разом з тим насторожує той факт, що серед педагогів налічується тільки 9 осіб віком до 35 років. Очевидно, тут вирішальну роль у залученні молодих кадрів відіграє політика держави у фінансуванні освіти та й, зрештою, специфіка даної школи-інтернату.

Разом з тим в школі-інтернаті працює 29 пенсіонерів, з них педагогів і вихователів 21 особа.

Аналізуючи статевий склад персоналу, можна побачити, що педагогічна освіта є прерогативою жінок. Жінки становлять високу частку колективу школи-інтернату: їх налічується 104 особи, що становить майже 84%.

Серед педагогічного колективу жінок налічується 71 особа (майже 89%).

Необхідно відзначити, що 10 жінок знаходяться у відпустці по догляду за дитиною згідно з чинним законодавством.

В педагогічній роботі, а особливо у виховній, певну роль відіграє стаж роботи на педагогічній ниві. Педагогічний стаж колективу школи-інтернату показаний у табл. 2.3.

Як видно з таблиці 2.3, багато педагогів і вихователів мають солідний педагогічний стаж: найбільше педагогів налічується із стажем 20-25 років, що становить 24% від усього складу педагогічного колективу.

Великий внесок у розбудову школи, організацію методичної та виховної роботи мають ветерани-педагоги, яких налічується 6 осіб.

Разом з тим очевидним є той факт, що відчувається нестача молодих кадрів, які мають сучасні погляди на базі європейського досвіду.

Педагогічна робота має свої специфічні особливості: вона відрізняється складністю і багатогранністю, не піддається звичайному нормуванню й облікові, який прийнято на виробництві. У сфері педагогічної діяльності не можна отримати миттєвої віддачі, її кінцеві результати віддалені, проявляються через тривалий час.

Таблиця 2.3.

**Педагогічний стаж персоналу Тернопільської СЗОШ
(станом на 2015/16 н.р.)***

| Стаж роботи, роки | Кількість, осіб |
|--------------------------|------------------------|
| 0-5 | 1 |
| 5-10 | 7 |
| 10-15 | 17 |
| 15-20 | 12 |
| 20-25 | 19 |
| 25-30 | 9 |
| 30-40 | 9 |
| Більше 40 | 6 |
| Всього | 80 |

*Складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Педагогічні працівники зобов'язані забезпечувати умови для засвоєння знань учнями, особистим прикладом утверджувати повагу до принципів загальнолюдської моралі, виховувати у дітей та молоді повагу до батьків та ближніх, пропагувати народні звичаї і традиції, готувати учнів до свідомого життя, дотримуватись педагогічної етики і поважати гідність дитини, учня.

Поліпшення якісного складу персоналу потрібно проводити шляхом збільшення кількості педагогів вищої кваліфікації (категорії), однією з форм залучення педагогів і вихователів з вищою кваліфікацією є укладання договорів з відповідними навчальними закладами, звертання до служб зайнятості населення, оголошення в засобах масової інформації про потребу у педагогах вищої кваліфікації на конкурентній основі.

Нестача молодих педагогічних кадрів спонукає до активної профорієнтаційної роботи в загальноосвітніх навчальних закладах, тому що в період економічної кризи і в зв'язку з низьким рівнем заробітної плати, а інколи й з її невивплатою, престиж цієї професії за останні роки суттєво знизився.

2.2. Аналіз кваліфікаційного рівня персоналу

На сучасному етапі вся педагогічна діяльність повинна бути спрямована на те, щоб зробити учня носієм знання, формувати творчу особистість, що здатна використовувати здобуті знання для конкурентоспроможної діяльності у будь-якій сфері суспільного життя, тобто для інноваційного розвитку суспільства. В суспільстві дедалі більше утверджується розуміння, що як педагоги, так і учні – повноправні суб'єкти освіти, отже, основою навчання став рівноправний діалог між тими, хто навчає, і тими, хто навчається.

В наш час вже не виникає сумнівів, що трансформація освіти неможлива без вирішення досить широкого кола проблем. Перш за все, це радикальна гуманізація освіти, посилення особистісного виміру в педагогічній науці та практиці: орієнтація на людину, фундаментальні цінності, демократизація освіти. І завдання школи, як і всієї системи освіти, в тому, щоб усіляко сприяти

двоєдиній меті – самопізнання і розвитку особистості. Щоб сутність сторони особистості були пізнані нею самою, пізнані вчителями, і школа сприяла тому, аби ці сутнісні риси стали в людини визначальними. Потрібно сприяти розвитку індивідуальності особистості з тим, щоб людина сама себе пізнала, саморозвивалася і самореалізувалася в дорослому житті.

Одним з найважливіших чинників прогресивності розвитку суспільства є гуманне, милосердне та дбайливе ставлення до дітей і молоді, які позбавлені можливості жити повноцінно через порушення фізичного та психічного розвитку. Освіта для дітей з особливостями розвитку є важливою формою їх соціального захисту, реальним шансом подальшого самостійного і незалежного від навколишніх людей та обставин життя.

Для забезпечення якісної освіти, медико-соціальної реабілітації, інтеграції в суспільстві дітей, які потребують корекції фізичного або розумового розвитку, дітей-сиріт з врахуванням індивідуальних здібностей, інтересів і можливостей розроблено відповідне сучасне нормативно-правове забезпечення.

Важливою рисою модернізації змісту роботи навчальних закладів, що забезпечують освіту дітей з вадами розвитку є розширення функцій шляхом надання, крім освітніх і соціально-педагогічних послуг, широкої співпраці з батьками та громадськістю. Вони поступово стають осередками комплексної державної підтримки в сім'ї. Насамперед, це стосується сімей, у яких діти за станом здоров'я навчаються за індивідуальною формою навчання.

В контексті цього головним завданням спеціальної школи-інтернату є:

- забезпечення права дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку, на здобуття певного освітнього рівня загальної середньої освіти шляхом спеціально організованого навчально-виховного процесу в комплексі з корекційно-розвитковою роботою, медичною реабілітацією;
- сприяння засвоєнню учнями норм громадянської етики та загальнолюдської моралі, міжособистісного спілкування, основ гігієни та здорового способу життя, початкових трудових умінь і навиків;

- розвиток природних здібностей і обдарувань, творчого мислення вихованців, здійснення їх допрофесійної та професійної підготовки, формування соціально-адаптованої особистості;
- сприяння фізичному і психологічному розвитку дітей;
- забезпечення у процесі навчання й виховання системного кваліфікаційного психолого-медико-педагогічного супроводу з врахуванням стану здоров'я, особливостей психофізичного розвитку учнів (вихованців);
- здійснення соціально-педагогічного патронату: надання психолого-педагогічної допомоги батькам (особам які їх замінюють) з метою забезпечення їх активної участі в комплексній навчально-виховній, корекційно-розвитковій роботі.

До спеціальних шкіл-інтернатів для дітей зі зниженим слухом зараховуються діти 6 (7)років, які:

- мають середню втрату слуху в діапазоні від 30 до 80 децибел, розрізняють мову і мають внаслідок часткової втрати слуху різні рівні недорозвинення мовлення;
- втратили слух у шкільному чи дошкільному віці, але зберегли мовлення (повністю або частково);
- розрізняють мову розмовної гучності на відстані 3м від вуха, але мають значний недорозвиток мовлення, що зумовлює труднощі в навчанні таких дітей у загальноосвітньому навчальному закладі.

У спеціальних школах-інтернатів для дітей з порушенням слуху повинні бути:

- кабінет для індивідуальних занять з розвитку слухового сприймання і формування вимови з розрахунку організації одночасної роботи з учнями класу;
- слуховий кабінет для фронтальної роботи, обстеження слуху;
- кабінети для занять з предметно-практичного навчання;
- кабінет отоларингології.

Кабінети для колекційної роботи з розвитку мовлення дітей повинні бути обладнані сучасними звукопідсилювальними приладами (слухомовні тренажери, політренажери, FM-радіосистеми).

Нині на виконанні завдань освітньої підготовки дітей в комплексі з корекційно-розвитковою роботою в школі-інтернаті працює 80 педагогів і вихователів.

Для об'єктивної оцінки педагогічного колективу необхідно відповісти на такі запитання:

- чи працює кожен член колективу на досягнення спільної мети;
- чи допомагають члени колективу один одному;
- чи всі навички і здібності, необхідні для реалізації поставленої мети, має колектив;
- чи високий авторитет колективу серед учнів і батьків;
- чи залучаються члени колективу для ухвалення певних рішень;
- чи надають допомогу педагоги з великим стажем новим працівникам.

Персонал відіграє спеціальну роль у розвитку установ. З одного боку, люди є творцями установи, визначають мету і вибирають методи її досягнення. З другого боку – люди є найважливішим ресурсом, використовуваним всіма без винятку організаціями для реалізації власної мети.

Утвердження особистісного розвитку педагогічної системи, яка могла б реалізувати принципи дитиноцентризму в навчально-виховному процесі як відображення людиноцентричної тенденції у розвитку сучасного світу.

Кваліфікаційний рівень педагогічного колективу школи-інтернату досить високий: переважають працівники I та вищої кваліфікаційних категорій – їх налічується 63 особи, що становить 79% від кількості всіх педагогів. Школа-інтернат може гордитися тим, що в її колективі працює 6 педагогів, що мають звання «Відмінник освіти України».

Рівень педагогічної майстерності вчителів та вихователів з року в рік підвищується. В цьому велику роль відіграє система методичної роботи,

сконцентрованої навколо науково-методичних проблем, вирішення яких активізувало методичну діяльність кожного вчителя над індивідуально обраною темою, сприяло підвищенню рівня теоретичної і практичної підготовки. Методична робота в школі-інтернаті стимулює педагогічних працівників до підвищення кваліфікаційних категорій.

Кваліфікацією педагогічних кадрів у Тернопільській СЗОШ в 2015/16 навчальному році показано в табл. 2.4.

Аналізуючи таблицю 2.4., можна побачити, що 16 вчителів мають педагогічне звання «старший вчитель» і 2 працівники мають звання «старший вихователь».

Сучасна педагогічна і виховна робота висуває високі вимоги до систематичного оновлення і поповнення знань, відповідності професійної підготовки і кваліфікації педагогів сучасному рівню розвитку науки. Отримані випускниками знання у вищих навчальних закладах старіють більш ніж наполовину через п'ять років, якщо педагог не займається постійно самоосвітою та не підвищує рівень кваліфікації у відповідних навчальних закладах.

Таблиця 2.4.

Кваліфікація педагогічних кадрів Тернопільської СЗОШ у 2015/16 н.р.*

| Кваліфікація | Кількість, осіб | Педагогічне звання | Кількість, осіб |
|---|-----------------|--------------------------|-----------------|
| Вища категорія | 27 | Старший учитель | 16 |
| Перша категорія | 36 | Старший вихователь | 2 |
| Друга категорія | 17 | Вчитель-методист | 2 |
| Спеціаліст | 4 | Вихователь-методист | 3 |
| Спеціаліст з неповною вищою освітою та 9 розряд | 6 | Відмінник освіти України | 6 |

Аналізуючи таблицю 2.4., можна побачити, що 16 вчителів мають педагогічне звання «старший вчитель» і 2 працівники мають звання «старший вихователь».

Сучасна педагогічна і виховна робота висуває високі вимоги до систематичного оновлення і поповнення знань, відповідності професійної підготовки і кваліфікації педагогів сучасному рівню розвитку науки. Отримані випускниками знання у вищих навчальних закладах старіють більш ніж наполовину через п'ять років, якщо педагог не займається постійно самоосвітою та не підвищує рівень кваліфікації у відповідних навчальних закладах.

Організація і планування підвищення кваліфікації педагогів у школі-інтернаті повинні забезпечувати вирішення таких завдань:

- своєчасне задоволення потреби в кваліфікованих педагогах і вихователях, гнучке реагування на зміни, що відбуваються в світі, в країні і за кордоном;
- створення умов для постійного підвищення кваліфікації педагогів, поглиблення інтелектуального й розширення загальнокультурного світогляду;
- впровадження гнучкої системи безперервної освіти і самоосвіти педагогів, забезпечення професійного розвитку персоналу впродовж усього періоду їх роботи.

Підвищення кваліфікації здійснюється в закладах післядипломної освіти або у відповідних навчальних закладах. Періодичність підвищення кваліфікації в школі-інтернаті встановлюється в залежності від професійної потреби, але не рідше одного разу на п'ять років.

Серед педагогів й вихователів підвищили кваліфікацію у 2014 році 15 осіб у загальноосвітніх навчальних закладах різних типів за договорами. На даний час в зв'язку з фінансовими труднощами графік проходження навчання може порушуватись.

Педагоги школи-інтернату підвищення кваліфікації проходять у Тернопільському інституті післядипломної освіти.

Зростання ефективності підвищення кваліфікації педагогів передбачає вдосконалення системи матеріального і морального стимулювання цих видів професійного навчання персоналу. В багатьох установах відсутній тісний

взаємозв'язок між підвищенням кваліфікації персоналу та зростанням його заробітної плати, категорії, зарахування для резерву на керівні посади, професійно-кваліфікаційного просування.

2.3. Атестація персоналу в установі

Сучасний стан освітньої галузі пред'являє нові вимоги до якості педагогічних працівників. Адже успіх будь-якої справи визначається творчою ефективністю працівників, їх готовність взяти на себе відповідальність за прийняті рішення, вмінням свідомо із максимальною віддачею працювати. Щоб добитися позитивних результатів необхідно, щоб на кожній ділянці працювали найбільш кваліфікаційні спеціалісти і робота була бездоганною. Є кілька шляхів досягнення цієї мети: перший передбачає підвищені вимоги до персоналу, посилений контроль, заміну погано підготовлених і недостатньо підготовлених працівників. Такий підхід допомагає навести порядок і зміцнити дисципліну: але ці результати, як правило, нестійкі, а негативні наслідки можуть бути дуже відчутними, оскільки побоювання втратити роботу, припуститися помилки, паралізує ініціативу та творчість працівників, неминуче створює психологічний бар'єр між виконавцями і керівниками.

Другий підхід передбачає залучення всього персоналу до процесів управління. Привабливість його в тому, що можна застосовувати різноманітні, у тому числі, внутрішню мотивацію працівника, дати кожному з них відчутти себе природною і необхідною часткою установи, старатися працювати командно і безперервно розвиватися як в професійному, так і в особистісному плані.

В умовах посилення конкуренції на ринку праці, великого значення набувають такі складові якості персоналу як освіта, професійні знання, вміння та практичні навички, відповідність психофізичних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії, старання й мотивація.

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується в організації. Це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Отже, оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційної мети або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка проводиться з метою поліпшення добору й розстановки кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності персоналу, визначення їхнього потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку, планування кар'єри, удосконалення процесу планування й організації трудової діяльності, аналізу виконання посадових інструкцій.

Дедалі більше уваги приділяється оцінці персоналу як при прийнятті на роботу, так і в процесі її виконання – це викликано потребою забезпечення більш якісних результатів діяльності організації. Тому в реаліях сьогодення питання оцінки персоналу стоїть надзвичайно гостро, а необхідність його вирішення та реалізації вже не викликає сумнівів. Практично жоден напрямок кадрової роботи в організації не може обійтися без оцінки персоналу.

Оцінка персоналу дозволяє виявити і розкрити потенціал кожного працівника і направити цей потенціал на реалізацію стратегічної мети установи.

У великих організаціях складніше відстежувати та проводити оцінку роботи персоналу в цілому та успішність кожного працівника окремо. При цьому чим більше в ній різних посад, тим складніше уніфікувати процедуру проведення оцінки персоналу в організації та розробити такі критерії і методи оцінки персоналу, які б давали повне уявлення про успішність працівника.

При нечіткому розумінні завдань і обов'язків у будь-якого працівника виникає почуття тривоги, що впливає на якість роботи. Тому важливим є наявність об'єктивних і зрозумілих для всіх критеріїв, за якими керівництвом

буде оцінено ефективність діяльності працівника. Кожна організація формує ці критерії відповідно до своєї мети та специфіки діяльності за певним алгоритмом.

Більшість проблем, пов'язаних з низькою ефективністю роботи і слабким залученням персоналу, можливо вирішити додавши до оцінки і особисту зустріч керівника з кожним із співробітників, так званий зворотний зв'язок. Зустріч краще запланувати на кінець звітнього періоду, в час коли підводяться підсумки та плануються завдання на наступний період. Вірно зорганізований захід в межах системи оцінювання приведе до наступного: досягнення домовленостей по оцінці результатів підлеглого за звітний період; закріплення результатів виконання поставлених завдань в письмовому вигляді; налагодження зворотного зв'язку, щодо результативності діяльності працівника; визначення завдань, котрі підлеглий повинен виконати на протязі наступного звітнього періоду; визначення меж його розвитку і кар'єрного росту.

Працівник повинен розуміти і знати, яких помилок допускається і що варто змінити, щоб максимально розкрити свій професійний потенціал.

На сьогоднішній день існує практика впровадження відділами кадрів в організаціях корпоративних порталів, що надають нові можливості та перспективи в галузі оцінки роботи персоналу. Розроблені автоматизовані системи оцінки персоналу в організації дозволяють проводити повну атестацію та оцінку ефективності роботи персоналу за всіма параметрами. При цьому витрати часу і сил на оцінку персоналу (збір інформації, аналіз оціночних форм, складання аналітичних звітів по кожному працівнику і т.д.) скорочуються в сотні разів.

На практиці застосовують зовнішню оцінку та самооцінку. Зовнішньою оцінкою називають діяльність керівника установи і трудового колективу. Самооцінка здійснюється самим працівником і ґрунтується на власному уявленні про мету життя та трудової діяльності, заборонені способи їхнього досягнення, про ті моральні якості, які необхідні для роботи (сумлінність, чесність, відданість справі тощо).

Оцінка персоналу має ґрунтуватись на загально визнаних принципах, таких як: об'єктивність, усебічність, обов'язковість, систематичність.

Дуже часто застосовується комплексна оцінка персоналу за бальною системою. Ідея цієї оцінки персоналу – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш вагомі характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи. Для характеристики працівника оцінюють:

- професійно-кваліфікаційний рівень;
- ділові якості;
- складність виконуваних функцій;
- конкретно досягнутий результат.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак – освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної навиків. Кожна з цих ознак оцінюється за певною кількістю балів. Інші елементи оцінки, які характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо відрізняються за змістом і питомою значущістю ознак.

Експертну оцінку професійних якостей вчителя подано в додатку В.

Оцінка результатів праці робітників має враховувати кількісні та якісні характеристики виконаних робіт, а також їхню ритмічність. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів організації має включати оцінку їхніх ділових якостей, складності виконуваних робіт та результатів праці.

Більшість теоретиків у сфері управління персоналом вважають головним еталоном, за яким потрібно оцінювати рівень підготовки персоналу, професійну кваліфікацію, що становить певний перелік якісних показників, яким повинен відповідати зазвичай керівний склад установи. Однак багато практиків пропонують зосередитись на вивченні та оцінці професійних компетенцій звичайного виробничого персоналу, оскільки в управлінні персоналом важливим напрямком є формування кадрового резерву, що передбачає відбір до

управлінської ланки працівників з найбільшим проявом лідерських, організаційних та відповідальних якостей.

Основними компетенціями для проведення оцінки персоналу в організації, як правило, є наступні:

Професіоналізм. Об'єктивним критерієм професіоналізму експерти з оцінки роботи персоналу називають досконале знання співробітником своїх професійних обов'язків, принципів і систем роботи підприємства, володіння апаратно-технічними засобами для виконання своєї роботи і т.д.

Якість роботи. Оцінка ефективності роботи персоналу неможлива без розуміння, наскільки якісно працює кожен співробітник: скільки помилок він допускає, як часто спізнюється із виконанням поставлених завдань, наскільки він відповідальний і уважний щодо своїх професійних обов'язків і т.д.

Стресостійкість. Дуже багато уваги приділяється при оцінці роботи персоналу такому показнику, як готовність до стресів, збільшення інтенсивності навантаження, уміння не втрачати професійні якості при збільшенні кількості роботи. Виходячи з цього показника в підсумках оцінки персоналу в організації приймається рішення про можливість або неможливість підвищення в посаді того чи іншого працівника.

Орієнтація на результат. Це один із ключових показників в системі управління за поставленою метою, який також обов'язково враховується при проведенні оцінки персоналу в організації.

Ініціативність. Коли працівник ініціативний і самостійний, це говорить про його високий рівень мотивації, а також про його готовність працювати з мінімальним контролем зверху. При оцінці ефективності персоналу цей показник обов'язково враховується, оскільки самостійний і ініціативний співробітник займає мінімум часу у свого керівника, відмінно справляється зі своїми обов'язками, може запропонувати щось нове, а значить — готовий до підвищення.

Командний гравець. Вміння працювати в команді, орієнтованість на колективний, а не особистий успіх – також важливі показники при оцінці ефективності персоналу.

Прагнення до розвитку. Працівник цілеспрямований, готовий навчатися, вдосконалюватися, розвиватися, його особиста мета збігається з метою компанії – це величезний «плюс» для нього в підсумках оцінки ефективності персоналу.

Отже, при визначенні компетенцій потрібно пам'ятати: вони повинні визначатися групою експертів (менеджер з персоналу, керівники відділів, спеціалізовані працівники та ін.), які добре ознайомлені із специфікою певної вакансії; усі компетенції мають бути чітко сформульованими і прописаними, щоб не виникало двозначності у їх трактуванні; формулювання компетенцій повинне бути доступним для усіх працівників; система компетенцій повинна поєднувати відображення сучасних потреб установи та майбутнє бачення організації.

На практиці компетенції оцінюються відповідно до розробленої організаційної шкали. Технологічну карту вивчення творчої діяльності вчителя подано в додатку Г.

Для оцінки ділових якостей педагогів і вихователів попередньо визначається певна сукупність ознак. Зокрема для спеціалістів можна користуватись такими ознаками: компетентність; здатність чітко планувати та організувати свою роботу; відповідальність за доручену справу; самостійність та ініціативність; спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі; працездатність; комунікабельність.

Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів.

Оцінка персоналу проводиться за трьома напрямками: оцінка кваліфікації працівника – коли порівнюють характеристики еталону з якостями певної людини; аналіз результатів роботи працівника – оцінюють якість виконаних

ним робіт; аналіз працівника як особистості – визначаються особистісні характеристики і порівнюються з ідеальним для цього місця роботи.

Атестація педагогічних працівників – це система заходів, спрямована на всебічне комплексне оцінювання їх педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання.

Метою атестації є стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу.

Основними принципами атестації є відкритість та колегіальність, гуманне та доброзичливе ставлення до педагогічного працівника, повнота, об'єктивність та системність оцінювання його педагогічної діяльності. Атестація педагогічних працівників навчальних та інших закладів є обов'язковою. Призначенню на посади керівників загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів має передувати їх атестація.

Атестація може бути черговою або позачерговою. Чергова атестація здійснюється один раз на п'ять років. Умовою чергової атестації педагогічних працівників є обов'язкове проходження не рідше одного разу на п'ять років підвищення кваліфікації на засадах вільного вибору форм навчання, програм і навчальних закладів. Ця вимога не розповсюджується на педагогічних працівників, які працюють перші п'ять років після закінчення вищого навчального закладу.

Атестація педагогічних працівників у Тернопільській СЗОШ проводиться за Типовими положеннями про атестацію педагогічних працівників, які містять основні положення про проведення атестації на підприємствах і установах України – про що було сказано вище.

Керуючись Типовим положенням у департаменті освіти і науки створюється атестаційна комісія, яка щорічно проводить атестацію

педагогічних працівників області, в тому числі і працівників досліджуваної установи. Про результати атестації педагогічних працівників у 2015/16 роках можна судити з табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**Результати атестації педагогічних працівників у Тернопільській
СЗОШ в 2015/16 н.р. ***

| Висновки | Категорія | | | Звання | | |
|--------------|-----------|---|----|--|------------------|---------------------|
| | Вища | I | II | Старший вчитель, старший вихователь | Вчитель-методист | Вихователь-методист |
| Підтверджено | 5 | 3 | 2 | 2 | – | 1 |
| Присвоєно | 4 | 8 | 2 | 2 | 1 | – |

* Складено за матеріалами департаменту освіти і науки Тернопільської облдержадміністрації

Як бачимо з поданої таблиці, результати атестації є доволі позитивними: в кількісному відношенні переважає підтвердження і присвоєння педагогам вищої і першої категорії.

Оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління розвитком персоналу. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінювальних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу потрібно віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

Висновки до другого розділу

Тернопільська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат I-III ступенів створена відповідно до рішення сесії Тернопільської обласної ради № 113 від 29.04.1991р. Школа-інтернат – спеціальний загальноосвітній заклад для дітей зі зниженим слухом. Установа є об'єктом спільної власності територіальних громад, сіл, містечок та міст області.

Головною метою діяльності школи-інтернату є забезпечення реалізації права громадян на здобуття певної загальної середньої освіти та здійснення заходів з реабілітації, тобто шляхом спеціально організованого навчально-виховного процесу в комплексі з корекційно-розвитковою роботою.

Ця мета досягається зусиллям педагогів, вихователів, дефектологів, медиків та обслуговуючого персоналу, штат яких становить 124 особи в 2015/16 навчальному році.

Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійно-важливих ознак вступають основними якісними характеристиками персоналу.

Розглядаючи освітній рівень педагогічного колективу установи, можна побачити: із 80 осіб – 71 особа має вищу освіту, що становить майже 89% і лише 9 осіб має неповну вищу освіту. Освітній рівень вчителів найвищий – всі вони мають вищу освіту.

Серед вихователів вищу освіту мають 32 особи (84%) і 5 осіб мають середню спеціальну освіту.

Значну частку персоналу школи-інтернату становить обслуговуючий персонал – 44 особи, серед яких 15 осіб – спеціалісти.

Однією з якісних ознак персоналу є віковий склад. В установі переважає персонал у віці 36-49 років, що становить 37% від усієї кількості працівників.

При аналізі статевого складу, можна побачити, що педагогічна освіта є прерогативою жінок: серед педагогів і вихователів їх налічується 71 особа (89%).

В педагогічній роботі, а особливо у виховній, велику роль відіграє стаж роботи. В установі налічується 48 осіб зі стажем 10-25 років, а 24 працівники мають стаж більше 25 років. Похвальним є те, що в установі працює 6

працівників зі стажем більше 40 років. Велика кількість педагогів і вихователів з великим стажем є важливою рисою стабільності колективу.

В наш час акцент робиться на гуманізацію освіти, посилення особистісного виміру в педагогічній науці та практиці: орієнтація на людину, фундаментальні цінності, демократизація освіти. І завдання школи, як всієї системи освіти в тому, щоб усіляко сприяти двоєдиній меті – самопізнанню і розвитку особистості.

Над вирішенням цих проблем в школі-інтернаті працюють фахівці досить високої кваліфікації: вищої категорії і I категорії: їх налічується 63 особи (79% від кількості педагогів).

Рівень педагогічної майстерності вчителів і вихователів з року в рік підвищується. Методична робота в установі стимулює педагогічних працівників до підвищення кваліфікаційних категорій.

В школі-інтернаті працюють 16 вчителів, що мають педагогічне звання «старший вчитель». Про високий професіоналізм педагогічного колективу говорить і те, що в колективі працює 6 педагогів, що мають звання «Відмінник освіти України».

Педагоги і вихователі підвищують свою кваліфікацію у загальноосвітніх навчальних закладах різних типів за договорами, переважно в Тернопільському інституті післядипломної освіти. За 2014 рік кваліфікацію підвищили 15 педагогів.

Для виявлення професійно важливих якостей, особистісних характеристик персоналу в установах і організаціях проводиться атестація.

У школі-інтернаті атестація проводиться атестаційною комісією департаменту освіти й науки Тернопільської облдержадміністрації згідно Типових положень про атестацію педагогічних працівників. У 2015\16 навчальних роках під час атестації підтверджено категорії і звання 12 працівникам, присвоєно категорії і звання – 17 педагогам і вихователям.

На даний час освітній рівень, професійна підготовка, формування трудового колективу, як одна з форм взаємодії між людьми, їх професійного зростання потребує вивчення, прогнозування й постійного моніторингу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ЯКІСНОГО І СТАБІЛЬНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Засоби стимулювання розвитку персоналу

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

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

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

Головним матеріальним стимулом в діяльності людини є заробітна плата. Впродовж багатьох років заробітна плата в Україні підтримувалась на соціально-низькому рівні. Штучне стримування її призвело до того, що нині витрати на заробітну плату в нас у розрахунку на одиницю валового національного продукту майже вдвічі нижчі, ніж у країнах з розвиненою економікою. За умов зрівняльного підходу до розподілу результатів виробництва працівники не були зацікавлені у високих результатах праці. Така система мотивації праці породжувала в людей психологію утриманства, стримувала розвиток потреб, отже і виробництва. Низький рівень заробітної плати працівників, стримуваний державною тарифною системою, виробив відповідні правила поведінки установ і організацій. Використовуючи дешеву

робочу силу, вони не прагнули до реального підвищення продуктивності праці і поліпшення науково-технічного розвитку.

В країнах з розвиненою ринковою економікою зміни у виробництві і наданні послуг викликали поширення систем заробітної плати, що називаються платою за знання. Основним принципом цих систем є винагорода працівника за оволодіння додатковими навиками або знанням, а не за потенційний вклад посади, яку він займає, в досягненні мети установи. У компаніях і фірмах, що використовують систему плати за знання, нормальними є ситуації, коли високоосвічені та кваліфіковані працівники, які перебувають на нижчих рівнях в ієрархії, отримують вищу заробітну плату, ніж ті, хто стоять вище та є вузькими спеціалістами.

Характерною рисою при впровадженні плати за знання є те, що виникають певні проблеми з критеріями набору певних знань у категоріях фахівців і наукових працівників. Це стосується того персоналу, де потрібне самостійне творче мислення, пов'язане з впровадженням новітніх досягнень науково-технічного процесу безпосередньо у виробничий процес чи технологію. В даному випадку можна виділити ще одну різновидність системи оплати – за рівень компетенції персоналу. Впровадження цих систем обумовлене не стільки необхідністю стимулювання розвитку персоналу, скільки особливістю впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Ця особливість полягає в тому, що технічні новинки зараз досить легко копіюються і водночас відносно швидко старіють, тоді як освітній і кваліфікаційний рівень персоналу за короткий проміжок часу неможливо скопіювати, для досягнення необхідного рівня розвитку персоналу потрібний значний період.

Помітну роль у забезпеченні розвитку персоналу відіграють надбавки до заробітної плати працівників: за високу професійну майстерність, високі досягнення у праці, знання та використання в роботі іноземних мов, за наукові ступені та вчені звання, суміщення професій та посад тощо.

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

Велику роль у стимулюванні розвитку персоналу відіграє регулювання робочого часу та заохочення працівників у підвищенні рівня своєї професійної майстерності на базі надання їм вільного часу. При цьому особливий стимулюючий ефект мають додаткові та творчі відпустки, що надаються працівникам, у тому числі для самостійного навчання, підвищення рівня кваліфікації, крім тих, що встановлені чинним законодавством.

У Тернопільській СЗОШ оплата праці педагогічних працівників проводиться згідно категорій педагогів за тарифними розрядами. Практично праця педагогів і спеціалістів оцінюється за чотирма тарифними розрядами: від 9 до 12. Крім цього здійснюється доплата за вислугу років, за престижність праці, за класне керівництво, за перевірку зошитів, за роботу в нічний час – помічникам вихователів – 40% від окладу. Про оплату праці педагогічних працівників в Тернопільській СЗОШ можна судити з табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Оплата праці педагогічних працівників Тернопільської СЗОШ у 2015 р.*

| Категорія | Тарифний розряд | Оклад | Доплата за вислугу років | Доплата за престижність | Доплата за перевірку зошитів |
|------------|-----------------|-------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Вища | 12 | 1806 | 284-934 | 182-623 | 75-182 |
| Перша | 11 | 1678 | 291-868 | 291-578 | 17-79 |
| Друга | 10 | 1551 | 151-710 | 387-473 | – |
| Спеціаліст | 9 | 1474 | 276-583 | 368-429 | 138 |

* Складено автором за матеріалами фінансової звітності

Згідно чинного законодавства компенсується робота у святковий, неробочий час.

Педагогічним працівникам, помічникам вихователів підвищуються посадові оклади за роботу з дітьми, що потребують корекції фізичного чи розумового розвитку на 25% від посадового окладу.

Багатьом працівникам обслуговуючого персоналу також підвищується посадовий оклад на 15-25% в залежності від спілкування з учнями, таких посад налічується 19 найменувань.

Суттєва добавка за вислугу років існує для педагогічних, медичних працівників і бібліотекаря в залежності від стажу роботи:

- від 3 до 10 років – 10%;
- від 10 до 20 років – 20%;
- від 20 і більше років – 30 %.

Доплата за престижність праці становить 20% від посадового окладу педагогічного працівника.

В установі встановлено розміри доплат за суміщення професій, посад, розширення зони обслуговування, за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників без звільнення від основної роботи в розмірі 50% з використанням на цю мету зекономленого фонду зарплати за відповідними посадами.

Оплачується робота педагогічних та інших працівників, яким дозволено вести викладацьку діяльність в період канікул з розрахунку заробітної плати, встановленої при тарифікації, що передувала початку канікул.

Робочий час в школі-інтернат встановлюється відповідно чинного законодавства:

- для вчителів 18-20 годин на тиждень;
- для вихователів – 25 годин;
- для медичного персоналу – 38,5 годин;
- для інших категорій працівників – 40 годин на тиждень.

Крім цього, проводиться облік робочого часу для працівників, умови роботи яких неможливі з додержанням щоденної або щотижневої тривалості робочого часу (помічників вихователів, робітників, зайнятих обслуговуванням школи-інтернату, сторожів тощо). За бажанням працівника йому виплачується

грошова компенсація за частину щорічної основної відпустки (при умові, що тривалість практично наданої працівникові щорічної основної відпустки не повинна бути менше, ніж 24 календарних дні) при наявності економії заробітної плати.

В школі-інтернаті вирішується питання щодо визначення розмірів всіх видів додаткової оплати праці за виконання ними додаткових робіт, підвищення почасових окладів за звання, присвоєні за результатами атестації у відсотках від встановлених посадових окладів. При кожній виплаті зарплати працівників повідомляють про загальну суму заробітної плати з розшифкою за видами зарплати і підстави отримань. Про розміри заробітної плати працівників школи-інтернату можна судити з табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Розподіл працівників Тернопільської СЗОШ за розмірами заробітної плати *

| Розмір заробітної плати, грн. | Кількість, осіб |
|--------------------------------------|------------------------|
| До 1 378 | 6 |
| 1 378-1 500 | — |
| 1 500-2 000 | 2 |
| 2 000-2 500 | 4 |
| 2 500-3 000 | 16 |
| 3 000-3 500 | 11 |
| 3 500-4 000 | 4 |
| 4 000-5 000 | 8 |
| 5 000-10 000 | 70 |
| Понад 10 000 | 3 |

* Складено автором за матеріалами фінансової звітності

Як видно з таблиці, в установі переважна кількість працівників отримує заробітну плату від 5 до 10 тис. грн, що становить 56,5% від усієї кількості персоналу. В умовах недофінансування освітньої галузі це є непоганим доходом.

В установі широко застосовується система преміювання, де виділяється 2% планового фонду заробітної плати згідно Положення про преміювання за сумлінну працю та зразкове виконання службових обов'язків.

Розмір премії кожному працівнику встановлюється залежно від особистого внеску у підсумки діяльності школи-інтернату і не має обмежень. Премія нараховується за фактично відпрацьований час у відсотках від посадового окладу або середньомісячної заробітної плати з врахуванням існуючих доплат, надбавок і підвищень. Розмір щорічної грошової винагороди педагогічним працівникам становить не більше одного посадового окладу.

Новоприйнятим педагогічним працівникам виплачується грошова винагорода до 0,25% визначеної найвищої грошової винагороди.

Питання щодо преміювання працівників розглядаються за підсумками роботи в кінці кожного кварталу, за підсумками року чи до професійних свят за поданням, яке надійшло від директора та його заступників. Питання преміювання директора та його заступників погоджується в Департаменті освіти облдержадміністрації.

Обов'язковими умовами для розгляду питання про нагородження працівників є:

- добросовісне ставлення до виконання своїх функціональних обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни, техніки безпеки, охорони праці;
- дотримання в роботі вимог чинного законодавства, Правил внутрішкільного трудового розпорядку, інших нормативно-правових актів, що регламентують різні сторони їх трудової діяльності.

Педагогічні працівники отримують премію за такі показники в роботі:

- своєчасне та якісне складання календарних і щоденних планів роботи;
- проведення на високому методичному рівні навчання і виховання учнів згідно з програмами та іншими нормативними документами;
- реалізацію прийнятих у школі освітніх програм згідно з навчальним планом, власним поурочним (щоденним) планом, розкладом занять та режимом дня, використовуючи при цьому різноманітні прийоми, методи, засоби навчання;
- ведення у встановленому порядку шкільної документації;

- здійснення поточного контролю відвідувань та успішності учнів за прийнятою у школі системою;
- активну участь у роботі методоб'єднань та інших формах методичної роботи;
- здійснення корекційної роботи з розвитку мови та слухового сприймання на уроках і в позаурочний час;
- сприяння у формуванні в учнів моральних якостей громадянина, навичок культури поведінки, відповідального ставлення до навчання, праці, поваги до прав людини, здорового способу життя;
- організацію роботи з батьками;
- організацію роботи з позашкільними закладами та установами;
- дотримання етичних норм поведінки у школі, побуті, громадських місцях, які відповідають соціальному статусу педагога.
- узагальнення та впровадження у роботі з дітьми передового педагогічного досвіду, інноваційних методичних технологій.

Велике значення для стабільності колективу має і нематеріальне стимулювання, яке широко практикується в установі. Це і залишення за працівником його робочого місця або посади, отримання вищої посади, поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в установі, так і за її межами. Престижними є також визначення заслуг педагогів та присвоєння звання «Відмінник освіти України», нагородження грамотами і подяками, занесення на дошку пошани.

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

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

3.2. Удосконалення професійно-кваліфікаційного складу персоналу та його соціальної структури

Політика у сфері професійного навчання персоналу має бути спрямована на забезпечення прав громадян на здобуття вищої й професійної освіти відповідно до їх інтересів, покликань, здібностей і задоволення потреб усіх сфер соціальної і економічної діяльності у кваліфікаційних і конкурентоспроможних на ринку праці фахівців.

Наша держава належить до того типу держав, де організації та підприємства практично не мають юридичних зобов'язань щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу і фінансування його професійного навчання. Через те для держави важливим є досвід тих країн, в яких для підприємств органи законодавчої влади запроваджують обов'язкові органи професійного навчання персоналу або стимулюють професійне навчання персоналу.

В багатьох країнах роботодавці добровільно беруть на себе ініціативу з професійного розвитку персоналу. Це насамперед стосується тих організацій, у яких велика частина наукомісткої продукції або впроваджуються високі технології. Важливим інструментом фінансування професійного навчання в країнах з розвинутими ринковими відносинами стали колективні угоди між роботодавцями та представниками найманих працівників (профспілками). Ці угоди часто містять пункти, що передбачають схеми фінансування навчання персоналу й мінімальні рівні асигнування ресурсів. Держава може втрутитися в забезпечення цих пунктів і співфінансувати навчання.

Так, «Законом України про освіту» передбачено, що кошти, отримані навчальним закладом як плата за навчання, підготовку, перепідготовку

підвищення кваліфікації кадрів або за надання додаткових освітніх послуг, не оподатковуються і не можуть бути вилучені в прибуток держави або місцевих бюджетів. Зазначені кошти перебувають у розпорядженні навчального закладу за умови, якщо вони спрямовуються на статутну діяльність навчального закладу [8].

Законом України «Про зайнятість населення» з метою стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу передбачено, що для організацій, які забезпечують перепідготовку вивільнених працівників у зв'язку зі змінами в організації виробництва та праці, при нарахуванні податку з прибутку сума балансового прибутку зменшується на розмір витрат, пов'язаних з організацією професійної підготовки таких працівників [5].

Якщо впродовж двох років, які передують вивільненню, працівник не має можливості підвищити кваліфікацію або пройти професійну перепідготовку, то витрати на ці заходи проводяться за рахунок організації, з якої вивільнено працівника. Однак, як свідчить практика, заходів, передбачених чинним законодавством, недостатньо для результативного стимулювання роботодавців щодо розвитку персоналу.

З метою підвищення заінтересованості організацій у виділенні коштів на професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу та протидії на цій основі тенденції до зниження витрат роботодавців на навчання працівників, в Україні доцільним було б розробка ефективніших механізмів стимулювання розвитку персоналу. Потрібно зацікавити роботодавців та й самих працівників у безперервному вдосконаленні практичних навиків, умінь і знань.

Зараз появились нові концепції, які декларують нові підходи до підвищення соціальної та виробничої активності працівників. Нематеріального стимулювання розвитку персоналу в ринкових умовах стосуються теорії збагачення змісту праці та гуманізації праці, що спрямовані на подальший розвиток потенційних можливостей особистості, які пов'язані з її професійними інтересами, нахилами, здібностями, рівнями освіти та

професійної підготовки. Це дає змогу продуктивніше використовувати освітній і трудовий потенціал працівника, підвищити рівень його задоволення роботою, професією, а отже, знизити в організації плинність кадрів. Крім того, збагачення змісту праці зумовлює підвищення вимог робочого місця до рівня кваліфікації працівника, є дієвим чинником для розробки конкретних заходів із професійного навчання персоналу.

У сучасних реформаційних перетвореннях вітчизняної педагогічної науки і практики саме педагог, як правило, залишається поза межами уваги. В цьому сенсі вітчизняна педагогічна практика значною мірою відтворює недолік просвітницької педагогічної моделі, яка не враховувала, що сам вихователь або вчитель має бути вихований (освічений) відповідним чином. Вітчизняний педагог, особливо у системі чинної педагогічної освіти, залишався сам на сам з проблемами змістовно-наукового, методичного, інформаційно-технологічного забезпечення навчального процесу.

Звідси випливає, які якості повинен мати сучасний вчитель. Перш за все, вчитель має бути підготовлений до нової професійної ролі. Розуміється, він не може бути абсолютним носієм знань, а також не може бути наглядачем за учнем. Він повинен бути людиною, що супроводжує процес самопізнання і саморозвитку, скеровує і стимулює його відповідно до конкретних природних задатків кожного школяра.

Сьогодні не можна звести навчальний процес лише до засвоєння учнем суми знань, а треба навчити його вчитися, застосовувати здобуті знання та інформацію. В наш час, коли зміна знань, технологій відбувається швидше, ніж зміна людського покоління, без ефективного виконання освітою цих функцій ми не зможемо бути конкурентоспроможними.

Однією з складових нової професійної ролі – це здатність вчителя до цілісного бачення дитини і готовність, викладаючи конкретний предмет, забезпечувати навчальний і виховний процес. Кожен учитель власним прикладом виховує, навіть незалежно від свого бажання, виховує вже тим, як

заходить до класу, як ставиться до учня. В даному випадку вчитель має якнайглибше усвідомити значення власного морального впливу.

Про рівні творчості вчителя і його якісні характеристики можна судити з додатку Д.

Загальновідомо, що персонал установи не є постійним: одні працівники звільняються, а інші наймаються. Звільнення працівників буває за особистим бажанням, переїздом в іншу місцевість, в зв'язку з порушенням трудової дисципліни та інших причин. Все це впливає на стабільність колективу, а сам процес називається плинність кадрів. Працівники звільняються тоді, коли їх потреби не задовольняються на цій посаді чи місці роботи і можливо на іншому місці будуть більш сприятливі умови праці.

Величина плинності персоналу характеризується коефіцієнтом плинності: відношенням кількості працівників, які звільнилися з установи впродовж певного періоду до середньоспискової чисельності працівників за той самий період і розраховується за формулою:

$$K_{\text{ПП}} = \frac{K_{\text{ЗВ}}}{K_{\text{СР}}}, \quad (3.1)$$

де $K_{\text{ПП}}$ – коефіцієнт плинності персоналу;

$K_{\text{ЗВ}}$ – кількість звільнених працівників;

$K_{\text{СР}}$ – середньоспискова чисельність працівників[57,181].

Використовуючи дані форми 1-ПВ за 2015 рік, ми обчислили коефіцієнт плинності для досліджуваної установи, який становить 0,1.

Про стабільний склад колективу можна судити з коефіцієнту стабільності, що визначається відношенням кількості працівників зі стажем роботи більше одного року до середньоспискової чисельності працівників і розраховується за формулою:

$$K_{\text{СТ}} = \frac{K_{\text{БР}}}{K_{\text{СР}}}, \quad (3.2)$$

де $K_{\text{СТ}}$ – коефіцієнт стабільності;

$K_{\text{БР}}$ – кількість працівників зі стажем роботи в установі більше одного року[69].

Використовуючи дані таблиці 2.3. можна обчислити коефіцієнт стабільності, який наближений до 1.

Як бачимо з проведених розрахунків плинності і стабільності персоналу, результат є досить вагомим: колектив школи-інтернату стабільний впродовж тривалого часу, з гідністю виконує всі завдання, які покладені на педагога.

В умовах формування ринку управління соціальним розвитком трудових колективів набуває першочергового значення в діяльності персоналу. Як відомо поняття «колектив» у науці використовується для характеристики об'єднання людей на основі особистого і спільного інтересів і мети, реалізація і досягнення яких передбачає певну структуру, внутрішню організацію, дисципліну і відповідальність, органи управління і самоврядування. В

До чинників, що формують колектив, відносяться завдання і мета, які колектив об'єктивно вирішує у своїй життєдіяльності, набір ролей і статусів, обов'язкових для виконання в кожному конкретному виді діяльності і виробництва. Останні, як правило, закріплені правовими і нормативними актами, наказами, інструкціями і т.д.

Трудові колективи як форма об'єднання і життєдіяльності дають можливість характеризувати їх і як соціальні інститути. Соціальні інститути суспільства являють собою історичні, стійкі форми спільної діяльності людей. Завдяки соціальним інститутам (власність, ринок, сім'я, держава, освіта, наука, дозвілля, спорт та інше) відбувається процес функціонування суспільного організму, забезпечується передача культурних і соціальних цінностей, навиків і норм соціальної поведінки.

Трудові колективи впливають на значну кількість членів суспільства, вирішують великий комплекс соціальних питань. Вони породжують і постійно відтворюють різноманітні відносини між своїми членами, соціальними і професійними групами. Колективи регулюють поведінку своїх членів, вирішують суперечки, що виникають або між окремими людьми, або якими-небудь підрозділами, або підлеглими і керівниками. І ще одна важлива особливість, що характеризує трудові колективи як соціальний інститут. Вони

по своїй суті є важливим чинником соціалізації індивідів, реалізації їх потенціалу, творчих здібностей.

Соціалізація – це процес формування (освоєння, присвоєння, засвоєння) людиною (колективом) соціальних якостей і ознак, типових для цієї соціальної системи, в якій він діє (живе). Через соціалізацію проходить не тільки адаптація людини до соціального середовища шляхом формування власних поглядів, системи цінностей, розвитку навиків, умінь, здібностей, але й інтеріоризація особистостей, реалізація суспільного потенціалу колективу. Власне – це взаємний процес: збагачуючись, кожний індивід збагачує колектив, а колектив, що розвивається, ставить перед кожним індивідом нові цілі [53].

Соціалізація особистостей в колективі протікає як процес освоєння нею перш за все тих соціальних ролей (функцій), які передбачені статусом працівника, визначенні нормами колективу. І коли йде мова про управління соціальним розвитком колективу, треба розуміти цілком свідоме і науково прогнозоване керівництво цією сферою суспільного життя.

Стратегічними напрямками прогнозування і планування соціального розвитку персоналу на різних рівнях управління є вдосконалення його соціальної структури і професійно–кваліфікаційного складу працівників. Головними проблемами соціального розвитку персоналу в установі є подолання розбіжностей між розумовою і фізичною працею, поступове витіснення та ліквідація важкої ручної і некваліфікованої праці. Тому заходи цього підрозділу плану соціального розвитку трудового колективу розробляються у тісному взаємозв'язку з розділами плану, що стосуються технічного розвитку й організації виробництва, праці та персоналу.

Соціальна структура персоналу характеризує трудовий колектив установи як сукупність суспільних груп, що класифікуються за змістом праці, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, приналежністю до партій та громадських організацій, сімейним станом, напрямом мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Відрізняють професійний та кваліфікаційний поділ праці. Ці поняття перебувають у тісному взаємозв'язку. Перше з них відображає розподіл працівників за родом діяльності, а друге – їх розподіл залежно від ступеня оволодіння працівниками теоретичними знаннями, вміннями і навиками в межах спеціальності. Впровадження новітніх досягнень науки та техніки, подальший розвиток ринкових відносин спричиняють суттєвий вплив на зміст і характер праці спеціалістів, обумовлюють зрушення у професійно-кваліфікаційному складі персоналу.

При плануванні соціального розвитку персоналу необхідно оцінювати ступінь задоволення потреби організації в нових висококваліфікованих працівниках, зокрема за рахунок випускників вищих та професійно-технічних навчальних закладів. На цьому мають ґрунтуватися рішення з питань соціального розвитку персоналу, адже буває так, що працівники з вищою освітою використовуються на посадах, що не потребують високої кваліфікації. Такі соціальні професійно-кваліфікаційні просування працівників підвищують ефективність використання освітнього потенціалу суспільства.

Професійний і кваліфікаційний склад персоналу значною мірою визначається якістю його загальноосвітньої підготовки. Загальна середня освіта є тим підґрунтям на основі якого проводиться подальше професійне навчання та розвиток працівників безпосередньо на виробництві. Саме тому доцільно враховувати соціальні наслідки підвищення освітнього рівня персоналу.

У Тернопільській СЗОШ умовами колективного договору передбачено забезпечення своєчасного (не рідше одного разу на 5 років) підвищення кваліфікації педагогічних працівників, гарантуючи їм при цьому відповідні пільги, компенсацій до чинного законодавства (збереження заробітної плати, оплати витрат на відрядження).

Адміністрація разом з профспілковим комітетом домовились не допускати необґрунтованого скорочення робочих місць, здійснювання вивільнення працівників лише після використання усіх можливостей

забезпечення їх роботою на іншому робочому місці, в тому числі, за рахунок звільнення сумісників, ліквідації нераціональних робочих місць.

При скороченні чисельності чи штату працівників переважне право залишення на роботі у випадку однакової продуктивності праці та кваліфікації, крім передбачених законодавством, надається також:

- особам передпенсійного віку;
- працівникам, в сім'ях яких є особи, що мають статус безробітних;
- працівникам, в сім'ях яких є утриманець.

В межах виділеного фонду оплати праці працівникам виплачується премія:

- при відзначенні ювілейних дат;
- при досягненні працівниками пенсійного віку;
- за підготовку та проведення робочих звітів, фестивалів, конкурсів (інтелектуальний конкурс, «Ерудит»), загальношкільних заходів;
- за підсумками роботи за квартал(семестр) року;
- за виконання особливо важливої роботи.

Адміністрація установи регулярно виплачує педагогічним працівникам матеріальну допомогу на оздоровлення в розмірі місячного посадового окладу при наданні щорічної відпустки, а також для вирішення соціально-побутових питань.

Керівництво школи-інтернату неухильно стежить за виконанням вимог Закону України «Про охорону праці», забезпечує своєчасну розробку і виконання заходів для створення безпечних умов праці, щорічно проводить аналіз виробничого травматизму і профзахворювань, вживає заходів щодо запобігання нещасних випадків.

Працівникам, які працюють в несприятливих умовах, надають додаткові відпустки за характер праці та шкідливі умови праці. Таких професій в установі налічується чотири: машиніст з прання білизни – 4 дні; кухар – 4 дні; підсобний робітник харчоблоку – 3; прибиральник службових приміщень – 2 дні.

Профком школи-інтернату сприяє організації санаторно-курортного лікування та відпочинку працівників, проводить «Дні здоров'я», організовує сімейні вечори, вечори відпочинку, присвячені Дню працівників освіти, Нового року тощо.

Працівникам надається матеріальна допомога у випадку хвороби або внаслідок травм на виробництві залежно від тривалості хвороби до одного посадового окладу з фонду заробітної плати. У випадку неможливості виконання працівником попередньої роботи забезпечити відповідно до медичних рекомендацій його перепідготовку і процес влаштування, встановити пільгові умови та режим роботи.

Колективним договором передбачені й інші пільги при потребі конкретного працівника, якщо він звернувся за допомогою. Це є досить позитивним чинником, враховуючи недостатнє фінансування медичної галузі, стимулювання розвитку персоналу і поліпшення соціального клімату в колективі.

Варто зауважити, що колективи як форма соціальної організації людей в конкретний історичний час ніколи не знаходяться в спокої: вони завжди в русі. Це може бути рух по висхідній лінії, в бік прогресу, утвердження закріплення інноваційних проектів, або в бік руйнування регресу.

Коли колектив рухається по висхідній, то вся сукупність економічних, соціальних, громадсько-політичних, духовних процесів в ньому породжує соціальні властивості його як суб'єкта суспільного життя. Відбувається збагачення соціальних статусів колективу і його членів, соціальної і професійної структур, збагачується інституційна та професійна мотивація, створюється певна система цінностей. В кінцевому результаті це впливає на соціальну стабілізацію і гармонійний розвиток суб'єктно-об'єктних відносин в колективі.

Соціальний розвиток колективу важливий і тому, що дозволяє регулювати і гармонізувати соціально-економічні інтереси всіх соціальних, професійних, кваліфікаційних, статево-вікових, національних груп, з яких

складається колектив. Спостереження за життям низки колективів свідчать, що там, де соціальну сферу формують свідомо, виходячи із інтересів колективів, там менше стресових ситуацій, конфліктів, вищі результати праці, сильніше проявляються властивості колективізму. Зрозуміло, що колективи, які засновані на різних формах власності, форми колективізму також демонструють по-різному. Такі властивості колективізму як дисципліна, відповідальність, ініціатива, турбота і допомога колегам в умовах ринку проявляється зовсім по-іншому.

У плані соціального розвитку персоналу повинні відобразитися заходи щодо професійного розвитку менш соціально захищених груп працівників, диференційований підхід до організації і проведення навчання різних вікових груп персоналу.

В зв'язку з цим заслуговує на увагу досвід країн з розвинутою ринковою діяльністю організацій і установ особливу увагу необхідно приділяти вирішенню соціальних проблем жінок, які у Тернопільській СЗОШ становлять переважну більшість. Це, зокрема, стосується додержання чинного законодавства про працю жінок, надання їм широких можливостей у підвищенні рівня освіти і проходження професійної підготовки. Жінкам в установі необхідно забезпечувати рівний доступ до всіх рівнів освіти та професійної підготовки, а також сприяти особистому розвитку і просуванню на роботі. Необхідно надавати належну медичну допомогу й інші послуги таким чином, щоб жінки із сімейними обов'язками, які перебувають у декретній відпустці та відпустці по догляду за дитиною, швидше проходили виробничу адаптацію на робочому місці.

При плануванні соціального розвитку персоналу доцільно розглядати заходи щодо професійного розвитку працівників старших вікових груп з метою запобігання передчасного звільнення їх з організації. Серед роботодавців поширене упереджене ставлення до зазначеної групи персоналу. Вважається, що внаслідок очікуваного відносно короткого терміну трудової діяльності працівників передпенсійного віку вкладання коштів у підвищення їх

кваліфікації недоцільне. В умовах швидкого старіння знань і досить короткого терміну окупності коштів, вкладених у підвищення кваліфікацій персоналу, професійний розвиток працівників старших вікових груп виявляється рентабельним. Крім цього, ця вікова категорія персоналу відрізняється від інших груп нижчим рівнем плинності кадрів, що також робить вигідним їх професійне навчання.

Під час планування соціального розвитку персоналу значна увага повинна приділятися регулюванню руху персоналу, стабілізації трудового колективу і зниженню плинності кадрів, аналізу якісного складу персоналу та організації професійного навчання працівників (рис. 3.1).

Під час проведення професійної перепідготовки персоналу варто врахувати попередній життєвий, особливо професійний досвід працівників. За таких умов доцільно застосовувати модульну систему підготовки. Система підготовки працівників старших вікових груп, яким важко проходити професійну перепідготовку, повинна мати більш гуманний характер. З метою підвищення ефективності навчання професійній перепідготовці зазначених працівників повинні передувати спеціальні курси з ліквідації прогалин теоретичних знань із загальноосвітніх предметів, знання які необхідні для опанування нової професії.

Служба управління персоналом повинна мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного та кваліфікаційного складу персоналу.

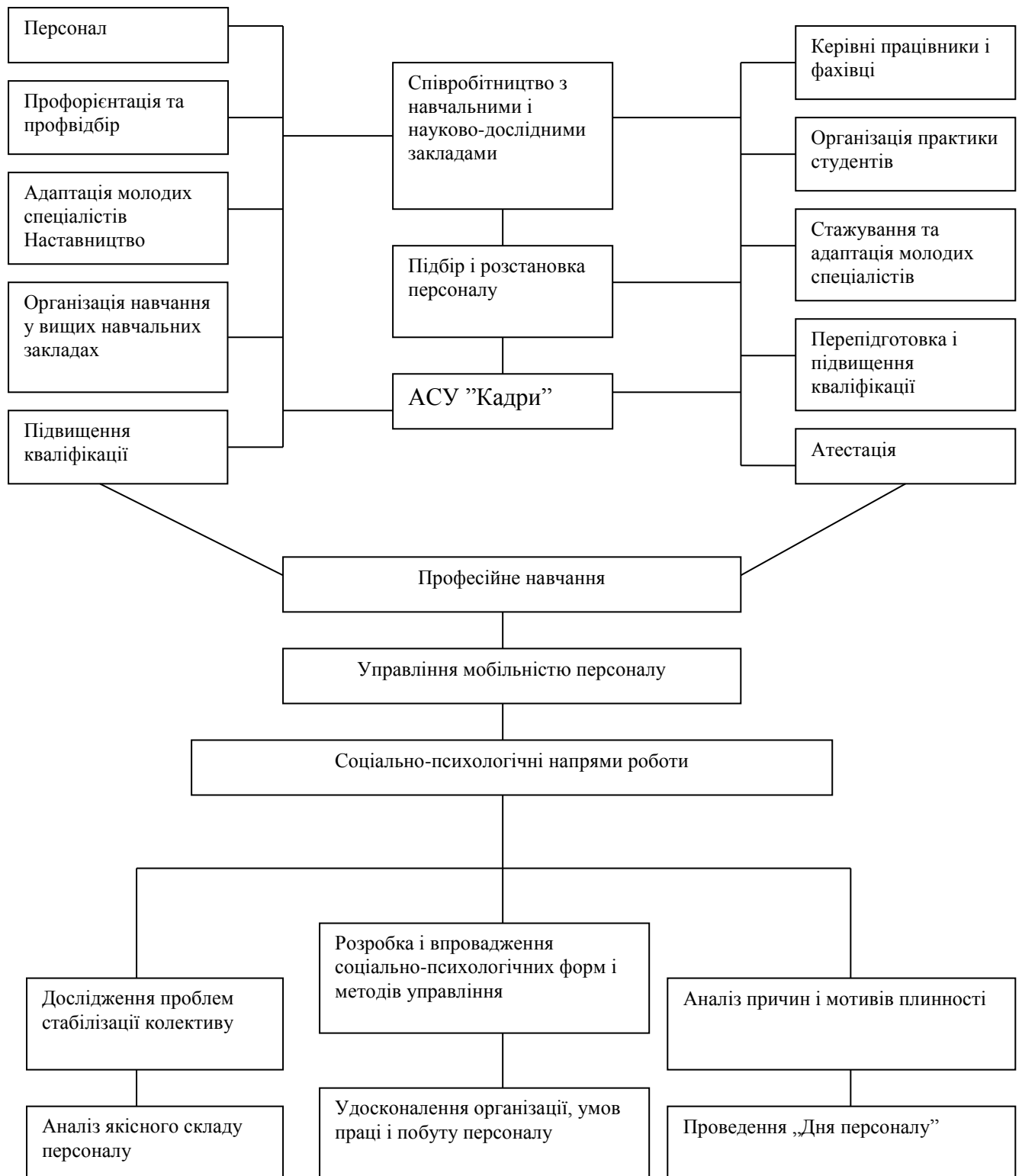


Рис. 3.1. Система формування стабільного складу персоналу [90,119]

Соціальна політика є складовою частиною механізму удосконалення якісного складу персоналу і умов його ефективної реалізації. Деякі зарубіжні фірми використовують додаткові виплати до заробітної плати для

стимулювання зацікавленості працівника у зміцненні здоров'я. Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від паління, виплати особам, що не хворіли впродовж року ні одного робочого дня, виплати працівникам, які регулярно займаються спортом. Всі ці виплати проводяться наприкінці року і досить вагомі.

Такі додаткові пільги, виплати і гарантії, безсумнівно збільшують витрати підприємства на персонал, ведуть до подорожчання одиниці праці. Однак очевидці і позитивні грані соціальної політики (підвищення мотивації праці, бажання ефективно і постійно працювати, стабілізація колективу та ін.). Таким чином, активна соціальна політика, що проводиться в конкретній організації чи установі, вигідна як для неї, так і для персоналу.

3.3. Зарубіжний досвід формування якісного і стабільного складу персоналу

Сьогодні на світовому економічному ринку підвищення конкурентоспроможності персоналу організації виступає вагомим чинником для отримання конкурентних переваг серед економічно розвинутих підприємств. У країнах з високим розвитком конкурентоспроможності економіки відбувається перехід від екстенсивного використання людських ресурсів до інтенсивного застосування високваліфікованих працівників з високим рівнем розвитку. Понад 50 % громадян розвинених країн зайняті розумовою працею, в деяких країнах ця частка становить 2/3 [20].

Професійний розвиток став переважаючим у системі розвитку персоналу. Відповідно до цього професійний розвиток стає одним з основних чинників розвитку самого підприємства чи установи. Ефективне функціонування організації забезпечується бажанням працівників навчатись, що сприятиме їх професійному розвитку. Вивчення та використання планування професійного досвіду закордонних методик дає можливість покращити планування професійного розвитку .

Професійний рівень підготовки працівників організації є вагомим критерієм, який характеризує людський капітал підприємства чи установи.

За даними з аналітики у США зростання інвестицій у навчання на 10 % призводить до збільшення продуктивності праці на 8,5 %, тоді як збільшення капіталовкладень на 10 % призводить до збільшення продуктивності тільки на 3,9% [78]. Тому більшість західних фірм використовують досвід США і вкладають більше коштів у планування професійного розвитку.

Провідні світові компанії витрачають на професійний розвиток своїх працівників від 2 до 10 % фонду оплати праці.

Великобританія витрачає на проведення професійного навчання 3,6 % ВВП, тоді як у Франції середні витрати становлять 3 % від фонду оплати праці і мають тенденцію до збільшення.

Період професійного навчання працівників у країнах з розвинутою економікою становить не більше трьох років, а в Японії цей період становить від одного до півтора року [79]. Українські витрати на професійне навчання становлять менше, ніж 1 % від фонду оплати праці працівників. Період підвищення кваліфікації в Україні становить 5 років.

У компаніях США використовують систему безперервного навчання працівників для пристосування до наукових технологій, а також до удосконалених форм організації праці.

При плануванні професійного розвитку персоналу американські компанії надають важливе значення навчанню персоналу, яке має на меті:

- конкретизацію знань та навичок, які необхідні для роботи в майбутньому;
- універсальний характер, який полягає у тому, що здобута кваліфікація могла б використовуватись на різних ділянках виробництва;
- реалізацію мети підприємства;
- подвійне інвестування (в людей та виробництво).

Система перепідготовки і підвищення ділової кваліфікації в США подана в додатку Д.

Більшість країн Західної Європи раїн використовують свої системи планування професійного навчання персоналу, які починаються з ліберальних (Великобританія) та некооперативних (Данія), аж до моделей державного втручання (Франція) та дуальних систем професійного навчання персоналу (Німеччина) [75, 79].

Згадані системи у своєму складі містять свій набір моделей фінансування, який відводить різні ролі для держави, підприємствам та окремих осіб.

Великобританія використовує ліберальну систему. Всі компанії, які є в державі, мають свободу у встановленні обсягів та якості початкової та безперервної освіти та навчання працівників, тоді як держава встановлює рівень кваліфікаційного стандарту для випускників [62].

Планування стандарту «інвестори в людей» забезпечує збільшення організаційної спрямованості на збільшення інвестування підприємства у розвиток персоналу. Вище згаданий стандарт вважають еталоном для використання навчальних та господарських видів діяльності, які діють в межах підприємства відповідно з стратегією бізнесу. Він розкриває ряд фундаментальних принципів, які повинні використовувати роботодавці. До основних принципів відносять:

- зобов'язання;
- планування;
- взаємовідносини [16, 143].

Данія використовує некооперативну модель професійного навчання. Отримання початкової освіти данцями відбувається в навчальних закладах, компаніях та міжфірмових центрах навчання. Безперервне навчання у Данії відрізняє співпрацю між соціальними партнерами та державою. В залежності від співпраці визначається зміст навчання та його спрямованість, а також розроблення відповідних курсів, заходів, які включають фінансування для планування розвитку безробітних та зайнятих громадян. Велике значення при плануванні професійного розвитку данці приділяють професійному навчанню.

Високі темпи зміни технології впливають на кваліфікації, які кожні два роки стають застарілими [75].

Відповідно до положень укладання колективних трудових договорів та угод між державою, роботодавцями та профспілками розроблено фонди сприяння навчанню. Фонди складаються з відрахувань роботодавців, професійних спілок та державних субсидій. Дане питання у Данії покладене на Міністерство освіти. Після використання коштів всіх фондів, які йшли на професійне навчання, здійснюється розподіл працівників між державою та соціальними партнерами. Навчання людей здійснюється Організацією національного ринку праці, а кошти виділяються державою. Витрати держави щодо професійного навчання щороку відшкодовуються одним із фондів (Активізаційний фонд) у розмірі 8 % від податку на валовий фонд оплати праці працівників та роботодавців. Активізаційний фонд видає гранти для фінансування навчання всіх громадян.

Франція застосовує модель державного втручання. Суть даної моделі полягає у тому, що держава розробляє систему навчання персоналу з допомогою соціальних партнерів. Професійне навчання персоналу оплачується державою та компаніями.

У Франції фірми сплачують два податки на фонд заробітної плати відповідно до яких і планується професійний розвиток працівників. Перший податок – це кошти, які використовують в своїй діяльності центри, які планують та реалізують професійний розвиток працівників, а також збір на потреби альтернативного навчання, який здійснюється для оплати навчання працівників. Другий податок сплачується переважно в кінці року тоді, коли роботодавець не може доказати використання коштів на навчання рівних сум податків на навчання. Перший податок дає можливість роботодавцям надати гранти професійним училищам. Певна частина витрат компаній покривається за рахунок 0,5 % від валового фонду заробітної плати. Даний податок сплачують всі підприємства, діяльність яких зайнята у сфері промисловості, ремісництва,

сільського господарства. На сплату податку не впливає кількість службовців та грошовий обіг.

Планування професійного розвитку в Німеччині включає систему професійної освіти, головною складовою якої є «професійна самоосвіта».

Професійна самоосвіта – це систематизовані навчальні процеси, які тісно взаємодіють з професійною кваліфікацією та продовженням освіти, яку було отримано за багаторічний професійний досвід. Основними формами професійної самоосвіти вважають перепідготовку та професійну реабілітацію.

Система професійної самоосвіти покладає на підприємство чи установу основні завдання, які пов'язані із навчанням працівників. Навчальні заклади також беруть безпосередню участь у проведенні та організації самоосвіти громадян.

Оцінювання та атестація педагогічних кадрів у Німеччині – це профорієнтаційний відбір у педагогічні навчальні заклади. Щоб краще зрозуміти суть атестації, варто детальніше зупинитися на системі атестації вчителів у школі, яка у Німеччині досить різнотипна. На сьогодні переважна більшість учителів для всіх типів шкіл здобувають освіту в університетах, проте в окремих регіонах педагогів усе ще готують вищі педагогічні й об'єднані вищі школи. Кожному типові підготовки притаманні свої статус, строки навчання, а також якість одержуваної освіти. Хоча формально вищі педагогічні школи прирівнюються до університету, проте фактично вони мають статус навчальних закладів «другого сорту» і їхня кількість дедалі зменшується. За останні 35 років кількість університетів у Німеччині подвоїлась, а педагогічних вузів зменшилась у сім – вісім разів. Процеси інтеграції педагогічних навчальних закладів в університети істотно не змінили термінів, змісту, форм і методів підготовки педагогічних кадрів.

Теоретична підготовка завершується складанням першого державного екзамену, тобто атестацією (варто відзначити, що ця назва є порівняно умовною поряд із загальнонауковою, спеціально-предметною та психолого-педагогічною підготовкою). Професійна підготовка майбутніх вчителів передбачає

викладацьку діяльність у школі під керівництвом ментора й вивчення педагогічних дисциплін під час лекцій, практичних занять і групової роботи. Майбутні вчителі в усіх землях повинні проводити 10 – 12 уроків на тиждень і відвідувати два предмети та один загальний семінар (із практичної психології, загальної дидактики чи школознавства) – загалом 10 – 12 годин на тиждень. Отже, друга фаза професійної підготовки майбутніх учителів складається із трьох елементів: викладання у школі під керівництвом тьюторів із наступним обговоренням за участю викладачів університету; заняття в загальному семінарі раз на тиждень впродовж трьох годин; участь у семінарах із методики викладання двох головних предметів. Робота в теоретичних семінарах організовується, керується й забезпечується місцевими органами освіти.

На думку німецької дослідниці М. Бюмер, у системі атестації чітко прослідковується чотири рівні організації: міжземельний, земельний, регіональний, внутрішньошкільний. Міжземельний рівень – найбільш глобальний – охоплює своїми заходами вчителів багатьох федеральних земель, а інколи і всієї країни. На цьому рівні реалізуються програми міжнародного обміну вчителями, організовуються спільні заходи земельних інститутів; навчальні поїздки вчителів по Німеччині та до інших країн, заочне навчання тощо. Проведенням усіх заходів на між земельному рівні керують різні заклади, наприклад: незалежні академії, консульства відповідних держав у Німеччині, Німецький заочний інститут та інші. Система атестації на земельному рівні включає систему роботи з підвищення фахового рівня вчителів на території однієї з федеральних земель.

На регіональному рівні – це здебільшого курси підвищення кваліфікації при вищих навчальних закладах, семінари, конференції. До їхнього проведення у Німеччині існує чітка система вимог: заняття повинні бути короткотерміновими, проводитись недалеко від дому й школи. На них повинні розглядатись проблеми, особливо актуальні для вчителів регіону, їхній зміст має плануватись з урахуванням побажань слухачів і допомагати розв'язувати конкретні проблеми.

На четвертому рівні об'єктом організації системи атестації вчителів і безпосереднім місцем її проведення є школа та вчителі. У Німеччині такий рівень атестації є найпоширенішим. Це пояснюється не тільки мінімальними бюджетними витратами, а й тим, що земельні міністерства вбачають у цьому можливість перетворювати вчителів з інструменту в рушійну силу реформ освіти. Варто зауважити, що в кожній із 16 федеральних земель ФРН існує своя концепція атестації вчителів на внутрішньошкільному рівні з різним відсотковим співвідношенням щодо форм роботи на регіональному, земельному та міжземельному рівнях.

Ідея організації атестації на міжшкільному рівні почала особливо активно пропагуватись у Німеччині на початку 80-х років. За допомогою періодичної педагогічної преси була сформована думка про те, що на жодному іншому рівні (мається на увазі регіональний, земельний і міжземельний) атестація вчителів не стоїть так близько до проблем школи й педагогів. Важливим чинником внутрішньошкільного підвищення кваліфікації вчителів є й конкуренція між школами, спричинена зменшенням контингенту учнів.

Цікавим є досвід організації атестації вчителів на внутрішньошкільному рівні (Північний Рейн – Вестфалія). В організації цієї роботи педагогам надають практичну допомогу модератори (керівники курсів) від Земельного інституту ПКУ. В інституті діє програма підготовки модераторів. Заняття для них проводяться двічі на рік у формі тижневого тренінгу. Крім цього, функціонують регіональні групи з обміну досвідом роботи. У процесі підготовки й підвищення кваліфікації модераторів широко використовується метод тренінгу за так званою моделлю Мутчека. Суть тренінгу – надати допомогу вчителю й навчити його самостійно розв'язувати проблеми поетапно, аналізуючи причини. Учасники тренінгу шукають, апробують і зіставляють зі шкільною діяльністю логіку й модель поведінки педагога. Водночас розробляється стратегія навчання й поведінки школяра. Для роботи з педагогами в школі модераторам видають спеціально розроблені різноманітні допоміжні матеріали – «Мануали для модераторів». Це різноманітні вправи,

завдання, ситуації та методика їхнього розв'язання. Усі витрати, пов'язані з роботою модераторів (проїзд, проживання, робочі матеріали, фінансування), відшкодовують спеціальні служби федеральних земель.

Службове оцінювання педагогічних кадрів системи освіти 80-х років здійснюється виключно органами управління освітою, тобто шкільними відділами, які знаходяться в системі шкільного нагляду адміністративних органів влади. Педагогічні університети не готують майбутніх управлінців для сфери освіти. Тому працівників шкільних відділів відбирають на конкурсній основі із числа вчителів-практиків, які повинні мати вищу педагогічну освіту, статус державних службовців і стаж практичної професійної діяльності не менше п'яти років, викладати два навчальні предмети. У сферу обов'язків шкільних відділів входять три види нагляду: професійний, правовий і службовий. Професійний нагляд передбачає контроль за діяльністю вчителів, дотримання професійних і методичних нормативів, контроль за вдосконаленням навчального процесу. Правовий нагляд передбачає контроль за дотриманням керівником школи діючих правових нормативів. Службовий нагляд включає контроль та оцінювання діяльності вчителя, підвищення чи пониження його по службі. Відповідальність за проведення службової атестації покладається на керівника відділом, який призначає одного зі своїх співробітників виконувати функцію компетентної особи під час процедури. За потреби до роботи в оцінювальній комісії може бути залучений експерт.

Суттєвим джерелом інформації є офіційне повідомлення директора школи про діяльність вчителя, яке називається «доповіддю про успіхи». Кожне джерело інформації чи бази даних є підґрунтям для об'єктивної характеристики й підсумкового оцінювання. Такий принцип рівності всіх елементів поширюється й на особисте спілкування з об'єктами атестації. Члени оцінювальної комісії відвідують заняття, спілкуються з учителями, обговорюють певні питання й проблеми, щоб сформуванню власну точку зору. У разі складної ситуації вирішальну роль відіграє думка експерта, якого із цією метою вводять до складу атестаційної комісії. Важливим є той факт, що в

процедурі атестації за бажанням учителя може брати участь довірена особа, яка виступає гарантом дотримання й захисту прав і професійних інтересів. Такою довіреною особою вчителя може бути його колега.

Підсумкова процедура атестації відбувається в такій послідовності. Після того, як атестаційна комісія вивчила питання й попередньо заповнила атестаційний лист, проводиться підсумкове засідання – співбесіда з учителем, який атестується. На цій співбесіді вчителя ознайомлюють зі змістом атестаційного листа, після чого надають слово вчителю або його довірений особі. Підсумкова оцінка обов'язково відображає всі аспекти педагогічної діяльності вчителя як викладача, вихователя й спеціаліста: компетентність, організація занять, упровадження інноваційних форм і методів у роботу; взаємини з учителями й учнями; якості особистості (відповідальність, надійність тощо). Загальна оцінка, встановлена атестаційною комісією, має свідчити, що:

- успіхи відповідають особливо високим вимогам;
- повністю відповідають вимогам;
- загалом відповідають вимогам;
- загалом відповідають вимогам, але є деякі огріхи;
- не відповідають вимогам.

Якщо результати атестації виявилися нижчими від вимог або від показників попередньої атестації, члени атестаційної комісії зобов'язані з'ясувати причини.

Як свідчить досвід оцінювання педагогічних кадрів системи освіти Німеччини, потрібно виділити важливі концептуальні підходи до організації процедури проведення атестації, її гуманістична спрямованість, прагнення гарантувати захист прав учителя, який атестується.

Професійна освіта молоді здійснюється у державних навчальних закладах за допомогою дуальної системи освіти, яких вважають найбільш престижними. Вважається, що дві третини громадян Німеччини отримали професійну освіту за допомогою дуальної системи [37].

Дуальна освіта, за визначенням Німецького комітету освіти і виховання - це навчання працівників на підприємстві та різноманітних професійних школах.

Фінансові витрати на професійний розвиток покладені на компанії, які здійснюють навчання працівників, а держава, в свою чергу, здійснює витрати на навчання у професійних училищах, які мають неповну форму навчання.

Велике значення для держави в цілому має висока якість професійної освіти та навчання, яке вважається обов'язковою умовою економічного росту Німеччини.

Світовий досвід показує, що введення дуальної освіти впливає на економічне зростання. Вона застосовується в країнах Європи, де 50 % осіб навчаються за дуальною системою освіти.

Дуальна освіта дає поштовх для країн Східної Азії (Південна Корея та Китай), де вона налічує 33 % осіб, які навчаються [30, 24].

Планування системи фінансування професійного розвитку у зарубіжних країнах складається з вибору між платниками; роботодавцями та урядом; податком, який є джерелом коштів та ціною; способами вдосконалення ринку людського капіталу та оподаткуванням (загальним чи цільовим); податковими пільгами і позиками та диференціації умінь.

Зарубіжні країни для співпраці роботодавців і навчальних закладів, які здійснюють професійний розвиток працівників, розробили такі механізми як:

- субсидії, які надаються державою для роботодавців, які створили додаткові навчальні місця для навчання на робочому місці та навчання на виробництві;

- фонди, в які всі роботодавці здійснюють відрахування від заробітної плати для того, щоб відшкодувати роботодавцям, які проводять навчання працівників, більшу частину витрат, які йшли на навчання (так відбувається перерозподіл на користь компаній, які займаються навчанням працівників);

- навчальні фонди на основі колективних договорів, кошти яких формуються з податку на фонд заробітної плати або з державних дотацій;

- надання позик, які надаються для створення курсів перенавчання та перепідготовки висококваліфікованих працівників, які необхідні для подолання нестачі кваліфікованих кадрів, які потрібні для розвитку промисловості;
- дотації, які надаються державою для навчання працівників на робочих місцях;
- пільги на податок для підприємства та інші [30].

На рівні Європейського Союзу велику увагу при плануванні розвитку персоналу приділяють соціальним партнерам та їх ролі у сприянні професійного навчання персоналу на самому виробництві.

Висновки до третього розділу

На якісний і стабільний склад персоналу впливає поєднання інтересів трудового колективу організації та особистих інтересів працівника з метою формування стимулів до високопродуктивної праці, виховання і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання розвитку кожного працівника. В сучасних умовах від персоналу вимагається не тільки пунктуальне й своєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, а й здатність і бажання виконувати функції, які необхідні для ефективної діяльності установи.

Кожна працездатна особа в суспільстві має будувати своє життя і життя своєї родини згідно з рівнем оплати за працю. Сума винагороди за працю використовується на забезпечення достатнього мінімуму життєво необхідних засобів існування. В системі стимулів до праці важливо виділити декілька головних чинників, на які потрібно перенести основну вагу матеріального стимулювання. Це величина тарифної ставки, система преміювання, службова кар'єра.

В Тернопільській СЗОШ оплата праці здійснюється за категоріями і тарифним розрядом. За сумлінну працю надається премія в розмірі місячного окладу.

Велику роль в удосконаленні професійно-кваліфікаційного складу персоналу відіграє підвищення кваліфікації педагогів, від якої залежить і розмір заробітної плати.

В досліджуваній установі велика увага приділяється соціальному захисту працівників: створено умови для навчання, надання пільги працівникам, які працюють в шкідливих умовах, надається додаткова відпустка за шкідливі умови праці та ненормований робочий день. Помічникам вихователів виплачується надбавка за роботу в нічний час.

На формування якісного і стабільного складу персоналу значно впливає використання зарубіжного досвіду: особливо Німеччини, Японії та США. Багато країн ЄС також мають чималий досвід для підвищення освітнього рівня персоналу. Там застосовуються різноманітні системи розвитку персоналу: гранти, пільги організаціям, що проводять навчання, податкова політика, відрахування коштів з фонду заробітної плати для освітніх програм.

На думку експертів Світового банку формування не менше 80% ВВП розвинутих країн безпосередньо залежить від якісного складу персоналу і лише 20% визначається матеріальними умовами виробництва. Тому це все вимагає постійного безперервного навчання персоналу, підвищення його кваліфікаційного рівня, і особливо в сфері підготовки педагогічних кадрів.

ВИСНОВКИ

Формування якісного і стабільного складу персоналу є цілеспрямовано підбраною й організованою сукупністю заходів і відношень між ними, спрямованою на підвищення ефективності управління розвитком персоналу відповідно до мети установи. Якісна характеристика – це ті ознаки, що характеризують сукупність споживчих властивостей персоналу до ефективної праці, кількісна характеристика персоналу – це кваліфікація, вік, стаж, робота з комп'ютером, знання іноземних мов тощо..

При формуванні якісного і стабільного складу установи основним є підбір і розстановка кадрів. В процесі підбору кадрів відбувається їх вивчення з метою визначення придатності майбутніх працівників до успішного виконання ними своїх обов'язків на певних посадах. Під час розстановки кадрів головним є поєднання і спрямування діяльності всіх структурних підрозділів так, щоб установа справно функціонувала. Підбір і розстановка передбачають розподіл працівників установи по структурних підрозділах, робочих місцях у відповідності з прийнятою системою розподілу праці, здібностями, психофізіологічними і діловими якостями працівників. Мета цього процесу двояка: формування активно діючого колективу і створення умов для професійного росту кожного працівника.

В процесі функціонування установи виникає потреба в одержанні інформації про визначення індивідуального трудового внеску працівника, його кваліфікаційного рівня та про вдосконалення навичок і здібностей. Для цього проводиться ділова оцінка персоналу, яка найчастіше проходить у формі атестації. Атестація персоналу – це формалізоване оцінювання виконання працівником посадових обов'язків, що проводиться у встановленій формі, у певний час, за спеціально розробленою методикою.

Головна функція ділової оцінки – мотиваційна, оскільки стимулює персонал до поглиблення його знань, набуття досвіду, які необхідні для ефективного вирішення на даний час і на перспективу. При цьому важливе значення мають практичні методи оцінки, бо вони дають змогу оцінювати

практичну діяльність персоналу за досягнутими результатами роботи, фаховий і виконавський рівень кожного працівника. З іншого боку, недостатньо оцінюються психологічні особливості людини, тому доцільним є тестування особистості та використання автоматизованих систем.

Одним з чинників, що впливає на стабільність складу установи є соціально-виробничий клімат: в колективах з нездоровим морально-психологічним кліматом низька продуктивність праці і висока плинність кадрів. Іншим чинником формування здорового клімату в колективі є впровадження різноманітних соціологічних процедур, а також вдосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі.

Варто зауважити, що в педагогіці своєрідні умови діяльності, відмінні від багатьох інших: адже від роботи педагогів залежить доля багатьох поколінь, майбутнє держави. Ця робота вимагає професіоналізму, великого багажу знань, високого гуманізму і чуйності, любові до дітей. Тому важливим є педагогічний хист, ставлення до своїх вихованців, професійні та морально-етичні якості вчителя і вихователя.

Тернопільська спеціальна загальноосвітня школа-інтернат заснована у 1991 р. Метою діяльності школи є навчання, виховання, соціальна адаптація та самовизначення дітей з вадами слуху. В 2015/16 навчальному році навчалось 108 дітей (17 класів).

Виховний і навчальний процес здійснюється завдяки педагогам, вихователям, директорам, психологам, дефектологам та ін. У школі-інтернаті налічується 124 працівники. Освітній рівень педагогів досить високий: повну вищу освіту мають 77 працівників, неповну – 9.

У школі-інтернаті працюють 42 вчителі, 38 вихователів і 20 дефектологів.

Розглядаючи статевий склад, можна побачити, що педагогіка – прерогатива жінок: їх налічується 71 особа (89%). За віковим складом переважають працівники у віці 36-49 років.

У педагогіці велику роль відіграє стаж роботи – найбільше педагогів налічується зі стажем 20-25 років: є й ветерани – педагоги, що мають стаж більше 40 років – їх налічується 6 осіб.

Кваліфікаційний рівень педагогів досить високий: переважають працівники першої та вищої категорії: відповідно 36 і 27 осіб.

Рівень педагогічної майстерності педагогів з року в рік підвищується: 16 вчителів мають звання «Старший вчитель»; сучасна педагогіка висуває високі вимоги до систематичного оновлення і поновлення знань. За 2014 рік 15 працівників підвищили свою кваліфікацію у Тернопільському інституті післядипломної освіти. Про високий рівень професіоналізму свідчить те, що 6 педагогів мають звання «Відмінник освіти України».

Для визначення професійно-кваліфікаційного рівня, практичних навиків, встановлення відповідності посаді, потенційних можливостей вихователів проводиться їх атестація. Атестація проводиться у Департаменті освіти і науки Тернопільської ОДА за Типовими положеннями про атестацію педагогічних працівників. За результатами атестації у 2015/16 н. р. 12 працівникам підтверджено кваліфікаційну категорію, присвоєно категорії і звання – 17 педагогам і вихователям.

Для працівників важливо бути впевненими тому, що вони отримають справедливу винагороду за витрачений час та користь, яку приносить їм праця.

Стимулюванням для формування якісного і стабільного персоналу є різні форми і системи заробітної плати, організація преміювання. Стимулювання спрямоване на задоволення потреб працівників в отриманні вищої заробітної плати завдяки підвищенню рівня індивідуальної професійної майстерності, переміщенню внаслідок професійно-кваліфікаційного просування на більш оплачувану і престижну посаду.

В Тернопільській СЗОШ оплата праці проводиться згідно категорій педагогічних працівників за тарифними розрядами від 9 до 12. Крім цього, встановлена доплата за вислугу років, престижність праці, перевірку зошитів,

класне керівництво, за роботу з дітьми, що потребують корекції фізичного чи розумового розвитку.

Більше половини педагогів отримують зарплату в межах від 5 до 10 тис. грн.

В установі широко застосовується система преміювання за сумлінну працю та зразкове виконання службових обов'язків.

У формуванні стабільного складу колективу значну роль відіграє трудова дисципліна, яка ґрунтується на свідомому й сумлінному виконанню працівниками своїх обов'язків. Другим важливим чинником є плинність кадрів – форма перерозподілу персоналу, що характеризується процесом неорганізованого переміщення працівників з одних установ в інші або з інших причин. Коефіцієнт плинності персоналу в установі становить 0,1, а коефіцієнт стабільності колективу наближений до 1.

На стабільність та якість роботи колективу, а також на плинність кадрів великий вплив мають умови праці, які певним чином впливають на самопочуття і корисну віддачу працівників, забезпечують безпечне проведення робіт, попереджують травматизм і професійні захворювання.

У школі-інтернаті приділяється належна увага умовам праці. Працівникам, що працюють в шкідливих умовах надають додаткові відпустки, видаються спецодяг та інші засоби індивідуального захисту.

Багато зарубіжних методів щодо формування якісного складу персоналу можна застосувати у вітчизняних установах. Слушним потрібно визнати переконання зарубіжних економістів у сфері менеджменту щодо важливості відкритого обговорення діяльності працівника., вибору шляхів і методів роботи, удосконалення знань, умінь і навиків.

Вважається, що найбільші заслуги у підготовці персоналу мають організації Німеччини, США та Японії і було б доцільним запроваджувати їхній досвід в організаціях і установах нашої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України // Час – Time. – 1996. – №27.
2. Закон України «Про вищу освіту» // Відомості Верховної Ради України. – 2014.– №37–38.
3. Закон України «Про зайнятість населення» // ВВРУ. – 2013. – №24.
4. Закон України «Про оплату праці» //Урядовий кур'єр. – 1995.– №94.
5. Закон України «Про освіту» //Голос України. – 1996. – №77.
6. Закон України «Про охорону праці» //Голос України. – 1992.– №212.
7. Кодекс законів України про працю. – К.: Фірма «Праця». – 2001.
8. Типове положення про атестацію педагогічних працівників України. – К., 1993. – 38 с.
9. Адаменко Е. Профессиональное обучение персонала [текст] // Менеджер по персоналу. – 2006. – №11.
10. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
11. Андрущенко В. П. Роздуми про освіту: статті, нариси інтерв'ю. – К.: Знання України. – 2004. – 804 с.
12. Апенько С. Н. Методология, теория и практика оценки персонала в современных условиях // Изд-во Омского университета, 2005. – 563 с.
13. Атестація і звільнення працівника // Урядовий кур'єр, – 2001, – №38.
14. Атестація педагогічних кадрів: Інформаційно–методичний вісник/ О.М. Перехейда, Н.О.Шкарпітко. – К.: Либідь, 1995. – 136 с.
15. Аширов Д. А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект». – 2007. – 432 с.
16. Бабенко В. Атестація вчителя з погляду директора. – К.: Либідь, 2004.– 56 с.
17. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: Підручник. – К.: ВД «Професіонал». – 2007. – 416с.
18. Бешкинская Е. Переход к инновационному типу развития и непрерывное профессиональное образование // Человек и труд. – 2009. – №6.

19. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. Учебное пособие. – М.: Экономика, 1998. – 148 с.
20. Біляцький С., Хахлюк А. Державне регулювання в системі підготовки кадрів (зарубіжний досвід) // Україна: аспекти праці, 1996, №2–3.
21. Бузько І. Р., Дяченко Ю. Ю., Немашкало О. Д. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №2.
22. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом / Навч. посіб.– К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.
23. Веремчук Р. О. Основні напрями розвитку персоналу та їхня економічна оцінка в умовах інноваційної діяльності організації // Вісник ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – №579.
24. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навч. пос. – К.: ЦНЛ, 2006. – 504 с.
25. Держстандарт для присвоєння кваліфікації вчителя у Великій Британії// Відкритий урок: розробки, технології, досвід. – 2005, – №1–4.
26. Джат-Метьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. – М.: Эксмо, 2006.
27. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие, – К.: МАУП, 2002, –248 с.
28. Докашенко А. Розвиток персоналу як важлива передумова конкурентоспроможності підприємства. Зб. наук. праць, вип. 9. – К.: – 2009.
29. Доронина М., Григоренко А., Аведян Л. Факторы эффективного использования человеческих ресурсов предприятия // Бизнесинформ. – 1999. №9-10.
30. Дрозач М. І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду // Наука та інновації. – т.4. – 2008. – №3.
31. Думченко О. Е., Козлов В. В. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fineexpert-training.ru/index.php?ID=196&articleID=354>.

32. Дуракова И. Б. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 400 с.
33. Жалило Б. Как разработать план развития персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-razrabotat-plan-razvitya-personala>.
34. Желнина Е. В. Система непрерывного обучения персонала организации // Кадры предприятия. – 2006. – №4.
35. Жук Н.С. Аттестация педагогических кадров // Директор школы. – 2004.– №10.
36. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИД «Форум». – 2006. – 336 с.
37. З досвіду організації професійної освіти та навчання в Європейських країнах // Іванова Н. І., Синенко Н. Й., Щербак Л. В.: Проект TACIS. – К.: ДП «Український науково-методичний центр професійного розвитку». – 2007. – 26 с.
38. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
39. Кавун Ю. Міжнародний досвід сертифікації педагогів // Підручник для директора. – 2006.– №8.
40. Каленюк І. Цінність освіти як предмет економічного аналізу // Україна: аспекти праці, –2000. – №3.
41. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
42. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337с.
43. Кононов В.Т. Аттестация рабочих мест по условиям труда в образовательных учреждениях // Школьные технологии.– 2006.– №4.
44. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Джеральд Коул / Пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 254 с.

45. Кравченко Р.М. Атестація педагогічних працівників у системі контрольної–аналітичної діяльності // Освіта та управління. – 1999.– №2.
46. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. – К.: НТУУ «КПІ», 2004. – 76 с.
47. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні: інноваційні аспекти. – К.: Грамота. 2005. – 448 с.
48. Крикунов В. С. Формы и методы обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/node/1638>.
49. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посібник.– К.: Кондор, 2003.– 296 с.
50. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід // Україна: аспекти праці. – 2010. – №1.
51. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці. – 2006. – №1.
52. Магура М.И. Поиск и отбор персонала (Практ. пособие для руководителей и специалистов кадровых служб // Управление персоналом, 1998, №1–2.
53. Макашева Н. П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы // Вестник Томского ун-та. – Томск, 2001.
54. Мартин М. Практика работы с персоналом / М. Мартин, Т. Джексон. – М.: НИЗЗИ. 2005. – 326 с.
55. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. – М.:ИНФРА–М, Новосибирск: НГАЭнУ, 2001.– 312с.
56. Мельник Л.В. Увага: атестація// Шкільна бібліотека. – 2005.– №10.
57. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В. М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. / За заг. ред. В. М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.

58. Мікловда В. П. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку трудового потенціалу // Науковий вісник Ужгородського ун-ту, 2007, Вип. 21.
59. Мошкова В. Зарубежный опыт оценки персонала (США, Япония) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr.cp21.ru/practicum/teor/18>.
60. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посібник. – К.: Знання, КОО, 2008. – 435 с.
61. Наумов К. В. Методология разработки программы обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/planningmethodology.shtml>
62. Ничкало Н. Г. Неперервна професійна освіта як світова тенденція // Професійна освіта в зарубіжних країнах: порівняльний аналіз. – Черкаси: Вибір, 2000. – 322 с.
63. Обзор современных методов обучения сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rb.ru/community/articles/2007/10/31/153006.html>.
64. Оцінка професійної діяльності педагога // За ред.. Ю.М. Бугана.– Х.: Національний університет, 2006.– 216 с.
65. Пархоменко І.М. Деякі особливості організації атестації керівників загальноосвітніх навчальних закладів// Рідна школа. – 2006.– №9.
66. Погрібна Н. Атестація в концепції безперервної освіти// Відкритий урок: розробки, технології, досвід. – 2005.– №1-4.
67. Рекомендації щодо атестації педагогічних працівників у закладах середньої освіти// Підручник для директора. – 2004. –№9-10.
68. Рихлик Т. Орієнтовні критерії оцінювання діяльності педагогічних кадрів// Школа. – 2006.– №3.
69. Річні звіти і статистичні матеріали Тернопільської СЗОШ за 2015 р.
70. Савченко В. А. Розвиток персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2007. – 535 с.

71. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351с.
72. Савченко І. М. Особливості організації професійної освіти і навчання у Франції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ipto.kiev.ua/files/2pdf>.
73. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426с.
74. Сігаєва Л. Неперервна освіта для ціложиттєвого розвитку особистості людини: історико-педагогічний аспект // Неперервна професійна освіта: Теорія і практика. – 2008. – №1.
75. Синенко Н. Об организации профессионального обучения в Нидерландах и Дании // Справочник кадровика. – 2007. – №7.
76. Скударь Г. Развитие персонала – повышение конкурентоспособности // Менеджер по персоналу. – 2006. – №6.
77. Сластенін В.А. Педагогіка: Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів / В.В. Ісаєв, Є.М. Шиянов; Сластенін В.А. - М.: Академія, 2002 – 576 с.
78. Супян В. Профессиональное образование в США: тенденции развития // Человек и труд. – 2005. – №1.
79. Татарников А. Н. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М.: Дело, 1992. – 378 с.
80. Тациян А. П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ref.by/refs/62/13526/1.html>.
81. Точеная Т. И. Менеджмент знаний в технологии формирования человеческого потенциала // Управление персоналом, 2008. – №8.
82. Управління персоналом: Навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
83. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова, М.:ИНФРА–М, 2001. – 638с.

84. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська / За заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
85. Управление человеческими ресурсами / Под. ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002.
86. Феонова М. Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы. – М.: Наука, 2001. – 214 с.
87. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб.: ИД «Нева». – 2003.
88. Хлиновська О. Зарубіжний досвід роботи з персоналом (зарубіжний досвід роботи з атестації працівників освіти). – Рівне, 2005. – с. 54–56.
89. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Уч.– практ. пособие. – М.: Бизнес–школа «Интел–Синтез», 1997. – 336 с.
90. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. Кн. 2 – К.: МЗУУП, 1993. – 200с.