

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТКАЧУК Дмитро Петрович

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма «Державна служба»

Кваліфікаційна робота

Студент групи ДСПУАзм-11

Дмитро ТКАЧУК

Науковий керівник

д.е.н., професор Дмитро ШУШПАНОВ

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«__» _____ 2021 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ Михайло ШКІЛЬНЯК

ТЕРНОПІЛЬ-2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Суть та принципи формування системи розвитку персоналу.....	6
1.2. Розвиток менеджменту в управлінні персоналом.....	
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОЩАНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ.....	22
2.1. Характеристика персоналу селищної ради	22
2.2. Особливості розвитку персоналу Гощанської селищної ради.....	30
2.3. Мотивація як засіб стимулювання розвитку персоналу	32
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ГОЩАНСЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ.....	39
3.1. Зарубіжний досвід формування системи розвитку персоналу та можливість його використання в ораніх місцевого самоврядування.....	39
3.2. Формування системи управління трудовою кар'єрою та навчання персоналу	45
Висновки до розділу 3.....	50
ВИСНОВКИ.....	<u>51</u>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що саме персонал, його зацікавленість, трудова та творча активність можуть і повинні вивести Україну на високий рівень економічного розвитку.

В умовах локальних та глобальних викликів, розвитку діджиталізації, результативність діяльності організації залежить від здатності її персоналу адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Ступінь такої реакції залежить, насамперед, від конкретних людей, їх знань, досвіду, мотивації; здатності вирішувати проблеми, що виникають. Включення працівника в господарську діяльність – основа концепції перетворення механізму управління економікою. Мова по суті йде про зміну самого підходу до діяльності персоналу, його постійної націленості на стратегію зростання.

У цих умовах розробка проблем розвитку персоналу з урахуванням специфіки діяльності конкретної організації на локальному ринку праці набуває пріоритетного значення. Все це обумовлює актуальність вибору автором даної теми.

Ступінь опрацювання проблеми.

Проблема розвитку персоналу в організації в умовах сучасних вимог, що пред'являються ринком, викликає підвищений інтерес з боку вітчизняних вчених до дослідження даної тематики.

Особливості становлення системи розвитку персоналу знайшли своє ставлення в роботах таких вчених як: В. Брич, О. Грішнова, О. Гугул, А. Кібанов, А. Климчук, Н. Маркова, Є. Маслов, І. Петрова, В. Савченко, С. Шекшня, Г. Щокін та ін.

Однак умови функціонування організацій на сучасному етапі постійно змінюються та передбачають безперервний процес зміни внутрішніх систем і структур. У цьому зв'язку є нагальна необхідність постійного пошуку нових шляхів ефективного функціонування діяльності організацій-учасників ринкових відносин. Таким чином, недостатня розробленість та вивченість проблем

розвитку системи управління персоналом і, зокрема, розвитку персоналу організацій в умовах локального ринку праці визначили тему і мету кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження полягає в розробці напрямків підвищення ефективності функціонування системи стимулювання розвитку персоналу Гощанської селищної ради (Гощанська СР). Сформульована мета визначила логіку і структуру дослідження, які зводяться до вирішення таких завдань:

- визначити сучасні підходи до формування стратегії розвитку персоналу в організації;
- визначити рівень розвитку персоналу в селищній раді;
- виявити особливості формування та професійної підготовки персоналу;
- розробити напрями формування стратегії управління розвитком персоналу в селищній раді.

Об'єктом дослідження є персонал Гощанської СР у частині ефективного управління його розвитком.

Предметом дослідження виступають економічні та соціальні відносини, що складаються в процесі функціонування стратегії розвитку персоналу Гощанської СР.

Теоретичною та методологічною основою дослідження становлять як українські, так і зарубіжні джерела в галузі теорії та практики управління персоналом, економіки, психології та соціології праці, матеріали всеукраїнських і міжнародних конференцій, симпозіумів та семінарів.

В якості емпіричної бази дослідження виступили офіційні статистичні матеріали, документи Міністерства соціальної політики України: результати досліджень, отримані під час дослідження.

Методи дослідження.

Для вирішення сформульованих вище завдань кваліфікаційної роботи використовувались такі методи: теоретичного дослідження – абстрагування; загальнонаукові методи – класифікація, узагальнення; економіко-математичні ме-

тоди – методи експертних оцінок, метод структурного аналізу, логічні методи, наукове спостереження, анкетування.

Наукова новизна дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному формуванні оптимальної системи формування стратегії розвитку персоналу, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність громади.

До числа найбільш істотних результатів належать такі:

- узагальнено теоретико-методичні положення щодо дослідження розвитку персоналу;
- визначено рівень розвитку особливості формування та професійної підготовки персоналу Гощанської СР;
- виявлено вплив рівня розвитку персоналу на результати діяльності організації;
- розроблено кількісні показники оцінки ефективності навчання персоналу;
- деталізована технологія планування та розвитку кар'єри працівників.

Практична значущість проведеного дослідження полягає в тому, що отримані результати дають можливість сформулювати більш ефективну систему розвитку персоналу. Розроблена система носить цілеспрямований характер, адаптована на довгострокову перспективу виробничої діяльності Гощанської СР, що дає підставу вважати дане дослідження адресно-орієнтованим.

Реалізація цілей і завдань розвитку персоналу забезпечує організаційну можливість ефективно функціонувати в умовах конкурентної боротьби.

Структура й обсяг роботи. Структура випускної кваліфікаційної роботи визначена загальними цілями і завданнями дослідження. Вона складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (69 позицій), додатків. Основний текст викладено на сторінках і містить 10 рисунків та 10 таблиць.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Суть та принципи формування системи розвитку персоналу

Глобальна системна криза управління має внутрішні причини, які знаходяться в середині людини. Необхідно нове розуміння ролі і місця людини в житті. Ситуація в Україні – це окремий випадок світової кризи управління, що виявляється у специфічній формі, яка має національні особливості. Однак основа його загальна, загальносистемна, і криється вона в людині.

Вихід з кризового стану багато в чому залежить від професіоналізму управлінців, структурні та змістовні зміни їх діяльності, самоорганізації потенційних здібностей і можливостей. Досягнення позитивного результату в перетворенні суспільства і держави можна здійснити на основі акмеологічної концепції професійної діяльності та підготовки персоналу, що дозволяє розкрити чинники, що сприяють досягненню вершин розвитку.

Обґрунтованість теоретичних висновків і цінність практичних рекомендацій з вирішення даної проблеми залежить від правильного розуміння тих явищ і процесів, які по відношенню до неї носять більш загальний характер. Виходячи з цього системного принципу, перед вирішенням завдань і проблем розвитку персоналу слід визначити поняття «розвиток персоналу».

На думку Савченко В. А. «Розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'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» [48]

Цілі розвитку персоналу організації полягають в:

- 1) її еволюції відповідно до потреб організації в робочій силі;
- 2) заміні окремих посад для виконання функцій діяльності;

3) підготовці необхідних кадрів (якщо організація підготовлена до впровадження технологій управління людськими ресурсами);

4) підготовці персоналу для самостійного управління розвитком і виконанням покладених функцій діяльності (якщо організація підготовлена до реалізації технологій управління «соціальною особою»).

Для розуміння дії даних та інших принципів управління розвитку людини та персоналу зокрема розглянемо закони на яких вони ґрунтуються.

Оскільки людина є біосоціальною і духовною системою, для управління її розвитком слід враховувати дію механізмів біологічних, соціальних і духовних законів.

Головними елементами роботи з персоналом мають бути розвиток індивідуальних здібностей працівників, їхніх компетенцій, талантів відповідно до стратегічних цілей та місії організації. При максимальному використанні технічних можливостей, гуманізації праці та всебічному розвитку ініціативи працівників як стратегічних напрямів управління персоналом доцільно:

- здійснювати соціальні інновації паралельно з технологічними та інформаційними;
- інвестувати капітал не тільки в сучасні технології, але й в підготовку та розвиток кадрів;
- координувати активність працівників через комунікації та взаєморозуміння;
- вирішувати проблеми спільними зусиллями колективу з перевагою кооперативного стилю управління.

Ключові елементи передової кадрової стратегії включають стратегічні наміри та напрями [5, с. 63].

Стратегічні наміри передбачають збільшення людських ресурсів організації для реалізації її стратегії, підвищення їхньої ролі, забезпечення конкурентоспроможності через партнерство між керівництвом і персоналом. Також важливо створити корпоративну культуру, яка формує відповідальність і мотивує

персонал розвиватися. Виходячи з цих намірів, відділи управління персоналом повинні створити для організації конкурентну перевагу:

- підвищити рівень відповідальності своїх працівників, використовуючи інструменти управління корпоративною культурою. Сильна корпоративна культура дозволяє залучати та утримувати таланти, а плоди їхньої праці сприяють високій репутації організації (компанії), залучають нових клієнтів і висококваліфікованих працівників;

- підвищити свій людський потенціал та забезпечити підвищення кваліфікації працівників, що стає лейтмотивом діяльності відділів кадрів та оперативних керівників. Успіх досягається шляхом ретельної діагностики персоналу, складання планів його розвитку, реалізація яких усуває розрив між зростаючими професійними вимогами та наявним рівнем кваліфікації працівника. Планування базується на моделях компетенцій, розроблених для кожної посади.

Моделювання інтелектуальних і комерційних якостей працівника дає змогу орієнтувати розвиток персоналу на адаптацію до існуючої організаційної сфери діяльності та оволодіння знаннями, уміннями та навичками для роботи у професійній сфері.

Стратегічні напрями як складова стратегії розкривають шляхи досягнення стратегічних цілей організації. Для їх реалізації управлінський персонал на макрорівні повинен володіти стратегічним мисленням, що забезпечує стратегічний погляд на організацію та її персонал. Тому ключовим компонентом майбутніх змін в управлінні людськими ресурсами має стати менеджер з персоналу.

Багато визначень культури віддають перевагу когнітивним компонентам, таким як припущення, переконання та цінності. Інші розширюють концепцію, включаючи поведінку та артефакти, що приводить до загальної відмінності між видимим і прихованим рівнями організаційної культури – відмінності, які в основному відповідає відмінності психологічного клімату (культури).

Хоча всі організації мають культуру, деякі, схоже, мають сильнішу, глибшу сформовану культуру, ніж інші. Спочатку сильна культура концептуалізувалась як цілісний набір переконань, цінностей, припущень і практик, прийня-

тих більшістю членів організації. Акцент був зроблений на ступені узгодженості переконань, цінностей, припущень і практики між членами організації; і поширеність (кількість) послідовних переконань, цінностей, припущень і практик. Багато раних прихильників організаційної культури схилилися до припущення, що сильна, поширена культура була корисною для всіх організацій, оскільки вона сприяла мотивації, прихильності, ідентичності, солідарності та однаковості, що, у свою чергу, полегшувало внутрішню інтеграцію та координацію. Деякі, однак, зауважили, що сильна культура може бути більш важливою для певних типів організацій, а для інших – навпаки. Наприклад, волонтерським організаціям може знадобитися більше підкреслювати культуру, ніж бізнес-організаціям. Ще інші відзначали потенційні дисфункції сильної культури, щоб припустити, що сильна культура не завжди може бути бажаною. Наприклад, сильна культура та внутрішній контроль, які пов'язані з нею, можуть призвести до того, що люди висуватимуть необмежені вимоги до себе, а також бути бар'єром для адаптації та змін. Сильна культура також може бути засобом маніпуляції та кооптації. Це може додатково сприяти зміщенню цілей або формуванню підцілей, а це означає, що поведінкові норми та способи дій стають настільки важливими, що починають затьмарювати первісну мету організації [53].

При цьому в будь-якому випадку організаційна культура є засобом мотивації працівників до розвитку персоналу.

Враховуючи новий характер навчання, можна формувати корпоративну культуру в процесі професійної адаптації персоналу, швидко переходити до нових структур знань і модифікованої поведінки, виробляти «таймінг», матричну передачу цілісних зразків знань. З точки зору синергії, впровадження корпоративної культури відбувається у формі специфічної модифікації існуючих форм поведінки (способу руху, форми вираження, типу реакції) у напрямі поставленої задачі. [27].

Формування корпоративних культур в організаціях – це спроба подолати культурну кризу, що відбувається в сучасному суспільстві, спроба відійти від

нав'язаної суспільством масової культури. Феноменологія мас, психологія натовпу і відповідна масова культура вже не підходять для сучасних підприємств, які потребують високого рівня розвитку особистості в особистісній та професійній сферах.

Управління опором персоналу організаційних змін та розвитку

Опір персоналу організацій і установ організаційним змінам (реструктуризації і т. п.), розвитку є закономірним проявом поведінки, наслідком дії законів інертності людських систем і соціально-психологічних законів (установки, домінанти, традиції та ін.)

Сценарне планування розвитку персоналу

Сценарне планування – один з найбільш ефективних інструментів стратегічного управління розвитком, що інтенсивно розвивається. Сценарії почали розробляти в якості альтернативи одноваріантного прогнозу майбутнього розвитку організацій. Одноваріантні прогнози жорстко задавали єдину траєкторію розвитку організації, але в умовах турбулентного і мінливого зовнішнього середовища часто виявлялися помилковими.

При сценарному підході для конкретної організації почали розробляти декілька варіантів майбутнього розвитку при різних умовах зміни середовища. Особливість прогнозних сценаріїв в тому, що вони ставали інструментами корпоративної стратегії.

Ключовим елементом розвитку персоналу є навчання, яке безпосередньо пов'язане з навичками, знаннями та стратегіями, необхідними для виконання певної роботи. Навчання персоналу може включати навчання новим навичкам, презентацію інноваційних ідей, практикування та отримання зворотного зв'язку щодо певних методів або стилів роботи з людьми або просто заохочення їх обговорювати свою роботу з іншими. Крім того, він може мати і має повний термін служби.

Комплексна програма навчання може включати:

- навчання для нових працівників, які ніколи раніше не виконували подібних завдань;

- навчання для нових працівників, які можуть мати досвід виконання завдань, які вимагає їхня посада, але не в певних методах чи стилях, які використовуються в організації;

- оновлення персоналу: постійне навчання для всього персоналу.

- професійне оновлення: хоча цей термін використовується як синонім для позначення оновлення персоналу, його визначити як таке, яке має тенденцію або до набуття нових конкретних знань, або до більш високого рівня експертизи. Професійне оновлення може передбачати кілька можливостей:

- ✓ навчання в аспірантурі або докторантурі.

- ✓ участь у конференціях.

- ✓ навчальні гуртки: групи професіоналів, які регулярно збираються для обговорення читань та/або написань членів та досліджень на теми, що представляють спільний інтерес. Навчальний гурток може мати наставника, який допомагає читати й обговорювати, або члени можуть виконувати функції наставників по черзі.

- ✓ курси або семінари, створені у відповідній сфері: курси або семінари, які виникли з потреб практиків, які знаходять людей для навчання.

- ✓ інститути: курси, що проводяться неакадемічними установами, часто охоплюючи не лише лекції, дискусії та читання, а й спостереження та впровадження.

Нарешті, навчальна програма повинна поширюватися на всіх членів організації, від керівників до працівників і допоміжного персоналу. Кожна людина потребує і має мати можливість постійно вдосконалювати те, що він робить, підвищуючи свою власну ефективність та ефективність організації.

У випадку з новими працівниками відповідь очевидна: необхідна програма навчання, щоб вони могли бути зараховані на роботу з певним уявленням про те, що вони повинні робити і як це робити. Але навчальна програма може допомогти новим працівникам багатьма іншими способами:

- показує їм, що організація серйозно ставиться до того, що робить працівник, і тому також заохочує їх серйозно ставитися до своєї роботи;

- змушує їх відчувати, що організація їх підтримує;
- правильне навчання формує впевненість у своїй здатності виконувати свою роботу;
- програма навчання може допомогти донести до нових членів, наскільки цінними є методи та філософія організації;
- робить їх членами організації, надаючи їм словниковий запас і уявлення про їхню роботу, подібну до інших в організації;
- скорочує час, необхідний для набуття ними компетенції у своїй роботі.
- зменшує потребу звертатися до інших працівників за порадою або інформацією, тим самим підвищуючи незалежність і зменшуючи втрату інших працівників в організації;
- значно зменшує ймовірність помилок, через які організація втрачає репутацію, зв'язки з громадськістю, довіру, судження або гроші.

Для досвідчених працівників навчальна програма також має численні переваги:

- допомагає їм постійно підвищувати свою майстерність у тому, що вони роблять.
- збільшує їхні знання в області, яку потрібно розвивати, знайомлячи їх з останніми дослідженнями та теорією, а також може надати їм нові ідеї, які можуть покращити їхню власну ефективність та ефективність організації.
- допомагає їм підтримувати інтерес і ентузіазм до своєї роботи, не даючи їм нудьгувати і не застаріти.
- дає їм ще одну причину залишитися в організації.
- підтримує загальну динаміку організації: думки, зростання та зміни. Динамічна організація майже завжди ефективна і здорова.

Іншими словами, хороша програма постійного навчання для всього персоналу підвищує ефективність організації, а не дозволяє організації застоюватися.

Оновлення персоналу слід планувати регулярно, як частину звичайної роботи організації. Кожен в організації, ймовірно, повинен мати можливість про-

ходити постійне навчання принаймні раз на місяць. Деякі організації можуть проводити або спонсорувати поточне навчання набагато частіше, іноді в рамках щотижневих або двотижневих зборів персоналу. Ці можливості навчання можуть бути такими простими, як півгодинна презентація на зборах персоналу, або формальними, як презентація чи семінар, проведений національно відомим експертом з даної теми, залежно від ресурсів організації.

Професійне підвищення кваліфікації може бути важче отримати, оскільки вони, як правило, вимагають грошей. Менші організації не мають ресурсів для оплати навчання в аспірантурі чи докторантурі для працівників і навіть можуть не мати грошей на реєстрацію на конференції. Хоча деякі працівники охоче оплачують власні навчання або лекції, було б несправедливо вимагати від кожного це робити. Однією з можливостей було б попросити працівників скористатися принаймні однією можливістю підвищення кар'єри на рік. Деякі з цих можливостей, наприклад, навчальні гуртки, є безкоштовними або практично безкоштовними і можуть здійснюватися організацією або членами її персоналу.

Під час організації навчання персоналу необхідно врахувати такі методологічні положення.

1. *Якщо навчання спрямоване на навчання методу чи техніці, воно повинно здійснюватися з використанням відповідного методу чи техніки.* Наприклад, якщо здійснюється навчання групових навичок орієнтації, то той, хто проводить тренінг, повинен продемонструвати ці навички в презентації.

2. *Методи навчання повинні відповідати місії та філософії організації.* Наприклад, якщо організація є спільною, то програма навчання повинна враховувати, що кожен має певні важливі знання та досвід, щоб зробити свій внесок. Навчання слід розглядати як спільну справу, а не як орган, який пропонує деякі свої знання іншим, які по суті не знають.

3. *Необхідна зміна методів навчання, щоб підтримувати інтерес і захоплення людей.* При цьому це не залежить від того, чи відбувається навчання в організації, чи в основному проводиться зовнішніми доповідачами. Серед доступних методів можна відзначити:

Дискусії / навчальні гуртки.

Групова діяльність: вирішення проблем у малих групах, спільні проекти тощо.

Мультимедіа: аудіо-візуальні презентації (відео, аудіокасети, проекції), використання комп'ютерів та Інтернету тощо.

Фізичні навантаження: рух, поводження з матеріалами.

Індивідуальне вирішення проблеми.

Вистави та тренування, у тому числі інтерактивний театр.

Індивідуальне або групове дослідження.

1.2. Розвиток менеджменту в управлінні персоналом.

Розвиток менеджменту можна визначити як спланований і систематичний процес навчання, що відбувається в організації, завдяки якому менеджери покращують свої навички управління. Розвиток менеджменту дуже важливий як для окремої людини, так і для всієї організації.

Програми розвитку менеджменту передбачають, що менеджери навчаються кількома способами з метою підвищення їхніх навичок у таких речах, як планування, управління ресурсами, організація, управління талантами тощо [56].

Розвиток менеджменту є частиною великого процесу розвитку та навчання, який є важливою сферою людського розвитку. У людському суспільстві відбувається безперервне зростання, яке відбувається через безперервний процес дослідження, відкриття та набуття знань.

При цьому розвиток менеджменту не враховує загальний процес розвитку, який передбачає розвиток усіх працівників. Основна мета цієї освіти – підвищити здатність менеджерів до вдосконалення. Розвиток менеджменту складається з усіх засобів, за допомогою яких керівництво навчається покращувати свою поведінку та результативність.

Ті, хто займається організаційною поведінкою, як правило, надмірно усвідомлюють потреби в розвитку управління, не приділяючи значної уваги тому, щоб весь сегмент виробничої та ділової діяльності розглядався як процес розвитку та відповідав загальним цілям суспільства.

У сучасних умовах розвиток лідерства є важливою сферою, і воно має життєво важливі ланки в мобілізації ресурсів організації. Неможливо використати ресурси для організації всебічної діяльності з розвитку негайно, але організація намагається розподілити власні ресурси на таку тривалість.

Занепокоєння про це пов'язано з основною необхідністю доглядати за тими, хто працює в більшій частині індустріального світу, належним і ефективно підготовленим. Цим людям потрібно надати можливості реалізувати свій потенціал в інтересах організації.

Навчання в межах розвитку менеджменту є безперервним процесом навчання. Це означає, що відбудуться зміни в знаннях і поведінці осіб, які проходять програму розвитку. Працівник зможе краще виконувати свою нинішню роботу і збільшить свій потенціал для майбутньої роботи.

Менеджери розвиваються, беручи участь у офіційних навчальних курсах, які організовує організація. Вони також використовують реальний досвід роботи для вивчення нової поведінки, і організація повинна надавати можливості для розвитку своїх керівників. Але рівним, більш важливим, аналогом зусиль організації є зусилля окремих людей.

Розвиток менеджменту – це процес, у якому керівники, що працюють на різних рівнях, навчаються та вдосконалюють свої здібності, знання та навички для покращення ефективності як особи, так і організації. Ефективність роботи менеджерів значною мірою сприяє успіху кожної організації.

Новий підхід до управління людськими ресурсами полягає в тому, що гроші, які використовуються для розвитку працівників і менеджерів, розглядаються як інвестиції, а не як витрати. Поряд з роботою управлінському персоналу надається можливість вчитися та вдосконалювати свої компетенції. Весь цей процес відомий як розвиток управління [57].

Керівний персонал готовий покращити свою роботу на поточних роботах, а також підготувати їх до подальших завдань. Розвиток менеджменту – це систематичний процес навчання та зростання, за допомогою якого управлінський персонал отримує та забезпечує навички, знання, ставлення та розуміння для ефективного та ефективного управління роботою в своїх організаціях.

Програма розвитку менеджменту включає заходи — короткі курси, курси лідерства, освітні та навчальні програми з менеджменту, коучинг, керівництво та наставництво. Ці програми можуть проводитися як вдома, так і за межами консультантів або експертів.

Метою процесу розвитку менеджменту є підвищення ефективності організації за рахунок ефективності менеджерів і потенційних менеджерів у майбутньому. Завдяки цьому організація покращує внутрішню силу робочої сили. Цей підхід зосереджується на теперішньому і майбутньому.

Розвиток менеджменту – це сучасна потреба: соціальні зобов'язання, вплив глобалізації, ефективне функціонування лінійного управління та ще кілька причин, які її обумовлюють.

Вживання, ріст і розвиток будь-якої організації залежить від якості робочої сили, яку вона має, а якість такої робочої сили залежить від якості управлінського персоналу (тобто вміння, знання, здібності, ставлення керівників) компанії.

Оскільки закупівля, мотивація, розвиток працівників є частиною управлінських функцій, то на якісне функціонування такої діяльності значною мірою впливають ступінь і якість навичок, здібностей, компетенції та ставлення такого управлінського персоналу.

Отже, програми розвитку менеджменту необхідні для компенсації та посилення дефіциту галузей знань, навичок, здібностей керівників, щоб вони могли добре виконувати свою нинішню роботу, а також майбутню, якщо вона призначена з точки зору цілей / стратегій організації.

Проте необхідність розвитку менеджменту може бути визначена через:

1. *Соціальне зобов'язання.* Організація – це частина суспільства. Суспільство має очікування, вимоги щодо свого зростання та розвитку від членів суспільства, у тому числі організації, що функціонують у суспільстві. Організація може виконати суспільні вимоги, якщо менеджери здатні аналізувати соціальні зобов'язання, щоб представити справи як представники суспільства перед організацією, налагодити зв'язки між цілями організації та суспільними очікуваннями, щоб суспільство дізналося про внески, які зроблені для покращення ситуації та добробуту членів суспільства.

Отже, розвиток менеджменту необхідний для підготовки здібних та ефективних менеджерів.

2. *Вплив глобалізації.* Через глобалізацію на ринок вийшли транснаціональні корпорації, що призвело до жорсткої конкуренції між гравцями ринку. У такій ситуації вітчизняним організаціям стає важко виживати в контексті якісних товарів та послуг, які вони постачають, і ціни, яку вони фіксують для клієнтів.

Таким чином, організаціям необхідно мати працівників світового класу для виробництва продукції світового класу за розумною вартістю; і організації можуть мати таку динамічну робочу силу, якщо вони мають висококваліфіковану, віддану, динамічну команду управлінського персоналу, який може підготувати спільноту працівників відповідно до потреб, вимог організації. Отже, тут виникає необхідність розвитку менеджменту, щоб протистояти глобалізаційним викликам.

3. *Ефективне функціонування лінійного управління.* Лінійні керівники добре обізнані з технічними тонкощами виробничої діяльності, але їм може не вистачати відповідних навичок, здібностей у розвитку людських відносин та концептуальних сфер компанії. Для ефективного функціонування своєї роботи вони потребують удосконалення, розвитку навичок у тих сферах, де їм не вистачає компетенцій.

Отже, програми розвитку менеджменту необхідно проводити для сприяння підвищенню людських навичок і концептуальних навичок лінійних керів-

ників організацій, щоб вони могли краще виконувати свою роботу з точки зору потреб, вимог компаній.

4. *Відмінна якість роботи нетехнічного вищого керівництва.* Технічні навички необхідні для відмінної роботи нетехнічних менеджерів. Вимоги до технічних навичок управлінського персоналу відрізняються за ступенем, враховуючи ранг керівництва, до якого вони належать. Керівництву вищого рівня можуть знадобитися певні знання/навички в технічних областях, і тому для кращого функціонування їм потрібно набутися навичок у цій галузі.

Програма розвитку менеджменту, розроблена для надання технічних навичок такому нетехнічному вищому управлінському персоналу, може сприяти виконанню ними відмінної якості роботи.

5. Використання новітніх технологій. Кожна організація повинна використовувати новітні технології у своїй операційній та сервісній діяльності, щоб можна було виробляти якісні товари за мінімальних витрат, щоб протистояти конкуренції з гравцями ринку, але ці новітні технології не можуть бути ефективно використані, якщо менеджери не пройшли належну підготовку для мати ознайомлення з технологіями, сферами її дії, використанням, ефективністю, ймовірними проблемами тощо.

6. *Зміна економічної політики.* Зміна в економічній політиці створює новий бізнес-клімат і робочу культуру в організації, де виявляється вкрай необхідним відновлення практик управління. Необхідно досліджувати нові сфери для розширення та диверсифікації бізнесу; необхідно наголосити на постійному покращенні якості товарів і послуг. Такі проблеми, як утримання клієнтів і пошук нових клієнтів, мають бути пріоритетними.

Для всього цього керівникам потрібне збагачення знань, специфічна модель мислення, творче мислення, аналітичні здібності, змістовне бачення та передбачливість, а це можливо завдяки організації спеціально розроблених програм розвитку, які можуть дати змогу вищому керівництву досліджувати нові сфери та практикувати в організації протистояти змінам.

7. *Безперервне та ефективне функціонування підприємницької діяльності.* Робітники здійснюють підприємницьку та виробничу діяльність під керівництвом і наглядом керівництва. Управлінський персонал виконує роль провідника, тренера, мотиватора, лідера людей на роботі. Працівники можуть бути ефективними, якщо рішення, вказівки, вказівки керівництва є правильними, досконалими і точними.

Отже, для безперервного, ефективного та безперервного функціонування підприємницької діяльності менеджери повинні володіти лідерськими якостями, належними знаннями, навичками прийняття рішень, а також повинні впроваджувати такі схеми, як залучення працівників, розширення повноважень та участь в організації. При всьому цьому програма розвитку менеджменту має бути дуже корисною.

Таким чином розвиток менеджменту, це:

1. Організований процес навчання, а не випадковий підхід або підхід методом проб і помилок.
2. Довготривалий процес, оскільки управлінські навички неможливо розвинути в короткостроковий період.
3. Постійна, а не «одноразова» справа. Це триває протягом усієї професійної кар'єри керівника, тому що немає кінця до навчання .
4. Підготовка керівників до кращої діяльності та допомогти їм повністю реалізувати свій потенціал.
5. Надання можливості для розвитку своїм нинішнім і потенційним менеджерам. Імідж для навчання має надходити від самої виконавчої влади. Розвиток виконавчої влади можливий лише тоді, коли у індивіда є бажання вчитися і практикувати те, що він дізнається.

Організація може створити середовище для розвитку або просування, але ініціатива розвитку повинна бути реалізована особисто. Якщо людина не має необхідного потенціалу та потягу, її не можна вважати придатною для розвитку. Йому також можуть дати необхідні вказівки, щоб допомогти йому подолати

проблеми поточної роботи або підготувати його до вищих посад. Навчання необхідне також для запобігання застарінню знань і навичок окремих осіб.

Програми розвитку керівників мають на меті розвинути загальну особистість керівників, а не лише навички, необхідні для ефективного виконання роботи. Робота керівника дуже складна. Отже, програми розвитку виконавчої влади мають більше стосуватися концептуальних та людських навичок керівників. Комплексна програма розвитку використовує різноманітні засоби навчання для підвищення рівня знань, здатності приймати рішення, навичок поведіння з людьми та зрілості керівників.

Висновки до 1 розділу

Теорії розвитку персоналу підтверджують дослідження, що він є важливим елементом управління кадрами, що включає комплекс організаційно-економічних заходів щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. При цьому особливу увагу слід приділити питанню професійної адаптації, оцінці кандидатів на вакантні посади, оцінці поточного персоналу, плануванню та кар'єрному розвитку компаній тощо.

Повноцінна організація розвитку персоналу неможлива без урахування дії біологічних механізмів. Це неможливо без урахування дії механізмів

Фактично вони повинні бути основою стратегічних цілей зміцнення людських ресурсів організації для реалізації її стратегії, вдосконалення людських ресурсів, забезпечення управління за рахунок конкурентоспроможності управлінських партнерств і персоналу.

Навчання є необхідним атрибутом розвитку персоналу. Кожна організація повинна мати програми навчання персоналу, які включають систему планування, включно з тим, хто навчатиметься, і з урахуванням як методу навчання, так і тем, які будуть охоплені. Оновлення навчальної програми вимагає розробки методології, матеріально-технічного забезпечення та майбутньої оцінки програми.

Важливо розробити програму, яка відповідатиме потребам персоналу та членів організації, а також підтримувати організацію в зростанні та змінюється на краще. Переваги значно перевищать зусилля.

У сучасних умовах важливим є розвиток власне менеджерів, керівників. Програми розвитку менеджменту необхідні для компенсації та посилення дефіциту галузей знань, навичок, здібностей керівників, щоб вони могли добре виконувати свою нинішню роботу, а також майбутню, якщо вона призначена з точки зору цілей / стратегій організації.

Для безперебійного, ефективного та безперебійного функціонування підприємницької діяльності менеджери повинні володіти лідерськими якостями, належними знаннями, навичками прийняття рішень, а також повинні впроваджувати такі схеми, як залучення працівників, розширення повноважень та участь в організації. При всьому цьому програма розвитку менеджменту має бути дуже корисною.

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОЩАНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Характеристика персоналу селищної ради

Система управління персоналом передбачає набір показників для роботи з персоналом для досягнення організаційних цілей.

Аналіз управління персоналом Гощанської СР дозволяє зробити висновок про несистемність роботи з персоналом. Вся кадрова робота у Громаді практично зводиться до кадрових справ, службових справ та внутрішнього навчання. У той же час, сучасні аспекти управління людьми, пов'язані зі здоровими підходами до відбору, мотивації, управління талантами та іншими аспектами спільноти, недостатньо розвинені.

Відділ кадрів займається роботою кадрів у Громаді – організовує роботу з підбору, розстановки кадрів та систематичного контролю за цією роботою в магазинах та відділах, формує та веде особові справи працівників СР, організовує контроль за дотриманням трудової дисципліни. Станом на 1 січня 2021 року відділ має ставки 1,5.

Система управління персоналом організації складається з таких підсистем підбір та звільнення персоналу; навчання персоналу; планування кар'єрного зростання.

Затверджені внутрішні нормативні документи регулюють діяльність колективу Гощанської СР.

Зокрема, перед підписанням трудового договору працівник повинен ознайомитися з Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Прийняття на роботу фіксується наказом, виданим на підставі укладеного трудового договору. Це та посадові інструкції визначають перелік обов'язків, які виконує кожен працівник на своїй посаді. Облікова кількість штатних працівників станом на 1.11.2021 року в Гощанській СР становила 89 осіб, що суттєво вище, ніж за відповідний період минулого року на 70 осіб. Це пов'язано з

утворенням територіальної громади, приєднанням до неї нових сільських рад. Динаміку зміни облікової кількості штатних працівників організації демонструє рис. 2.1.

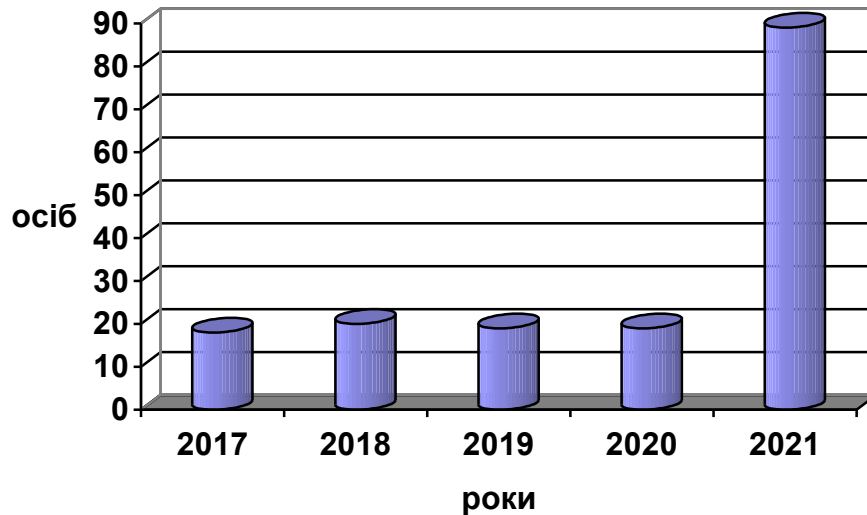


Рис. 2.1. Облікова кількість штатних працівників Гошанської СР
(станом на 01.11 кожного року)

Примітка. Побудовано автором за: [17].

Якісний склад працівників за категоріями персоналу свідчить про порушення категоріальної структури персоналу (табл. 2.1.). За останній рік суттєво зросла чисельність всіх категорій персоналу та змінилась його структура. Певним недоліком структури персоналу за категоріями, в який достатньо висока питома вага керівників – 21,3 %.

У 2021 р. структура персоналу за посадами розподілилася таким чином: керівництво – 4 особи, начальники відділів, управлінь, служб, їх заступники – 13 осіб, старости – 7 осіб, завідувачі сектору – 2 особи, спеціалісти – 32 особи, службовці – 21 особа, обслуговуючий персонал – 6 осіб, пожежники – 4 особи (рис. 2.2.). Загалом структура персоналу в Громаді, враховуючи її вид діяльності, є відносно оптимальною.

Для аналізу вікової структури в Громаді використовуємо дані, наведені на рис. 2.3. Основний склад представляли працівники у віці 35-59 років – 68,5% у

2021 р. У Громаді не висока частка молоді, як до 25, так й до 35 років. До 35 років працює лише 23 особи (20,2%). Це дуже негативна ситуація, яка може позначитись на ефективності функціонування станції в майбутньому. Адже оновлення покоління буде недостатнім. На підставі аналізу можна прийти до висновку, що Гощанська СР відзначається незначною тенденцією старіння кадрового складу.

Таблиця 2.1

Облікова чисельність персоналу за категоріями Гощанської СР

Облікова чисельність персоналу, в тому числі з них:	2020	Питома вага в%	2021	Питома вага в%
керівники	6	35,3	19	21,3
спеціалісти	6	35,3	32	36,0
службовці	–	0,4	21	23,6
технічні службовці	5	29,4	6	6,7
кваліфіковані робітники	–	–	4	4,5
Інші ¹	–	–	7	7,9
Разом	17	100	89	100

Примітка. Побудовано автором за: [17].

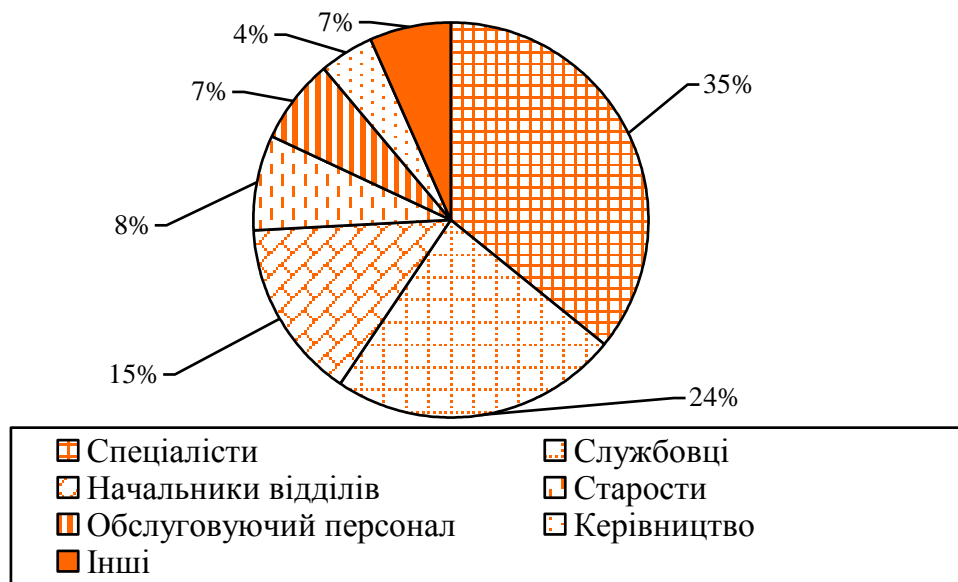


Рис. 2.2. Структура персоналу Гощанської СР за посадами

Примітка. Побудовано автором за: [17].

¹ Старости

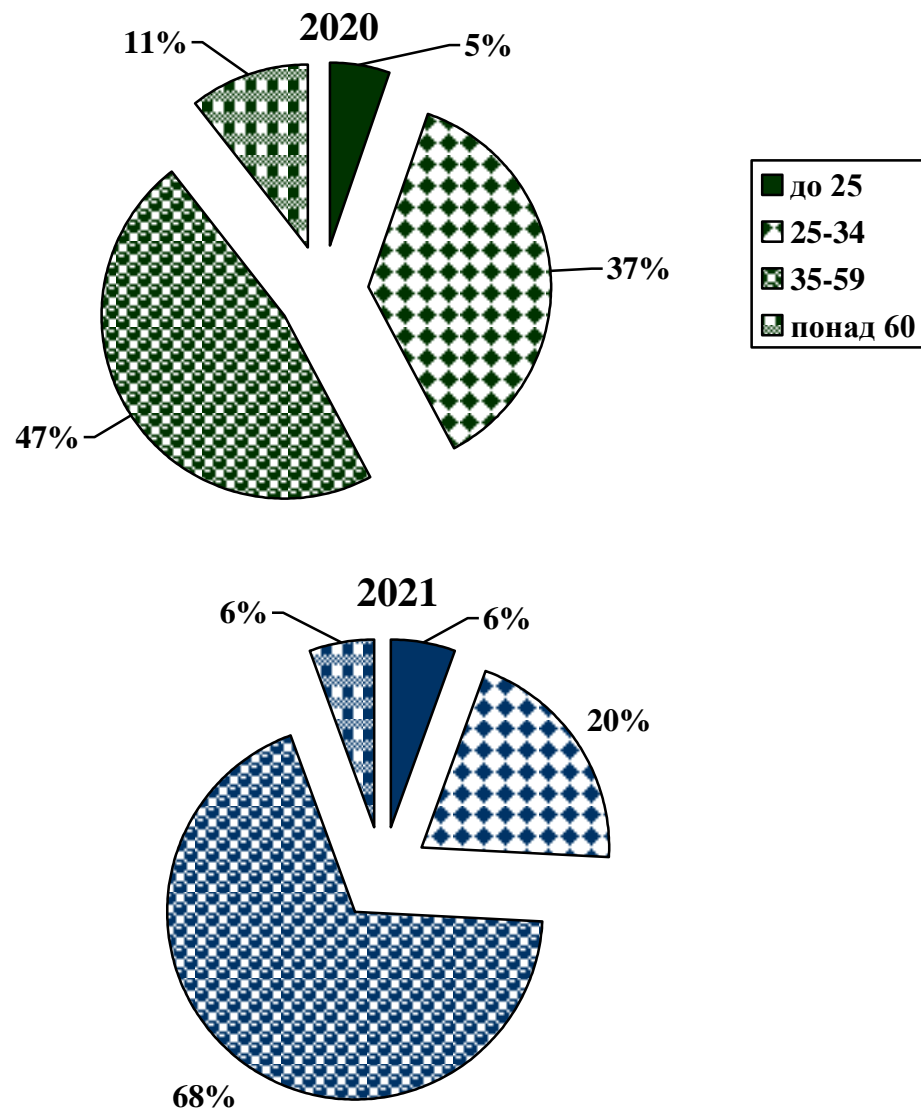


Рис. 2.3. Вікова структура штатних працівників Гошанської СР

Примітка. Побудовано автором за: [17].

У Громаді керівний склад (100%), це чоловіки віком до 35 років. За період, що досліджується змін не спостерігалось. Серед спеціалістів абсолютну більшість склали жінки (60% у загальній структурі жінки до 40 років і 10% до 50 років). Протягом 2020-2021 рр. спостерігається тенденція зростання спеціалістів-чоловіків (13% загального числа спеціалістів).

У Гошанській СР серед працівників переважають жінки – 59 осіб (66,2%). У розрізі вікових груп суттєвих відмінностей у статевому складі немає. найбільшу частку як серед чоловіків, так і серед жінок складуть працівники віком 35-55 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл працівників Гощанської СР за статтю і віком

Групи працівників	Облікова чисельність, осіб		Питома вага, %	
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
До 25 років, з них: чоловіки –	–	1	–	3,3
жінки –	1	4	11,1	6,8
Від 25 до 34, з них: чоловіки –	4	7	40,0	23,3
жінки –	3	11	33,3	18,6
Від 35 до 59, з них: чоловіки –	4	18	40,0	60,0
жінки –	5	43	55,5	72,9
Понад 60, з них: чоловіки –	2	4	20,0	13,3
жінки –	–	1	–	1,7
Разом чоловіки –	10	30	100	100
жінки –	9	59	100	100

Примітка. Джерело: [17].

Розподіл персоналу за статтю обумовлюється специфікою діяльності Гощанської СР і вимогам, що пред'являються адміністрацією до персоналу організації.

Більшість працівників Гощанської СР мають стаж роботи менше 1 року, що обумовлено формуванням громади у 2021 році і структурними змінами, які з цим пов'язані (рис. 2.4).

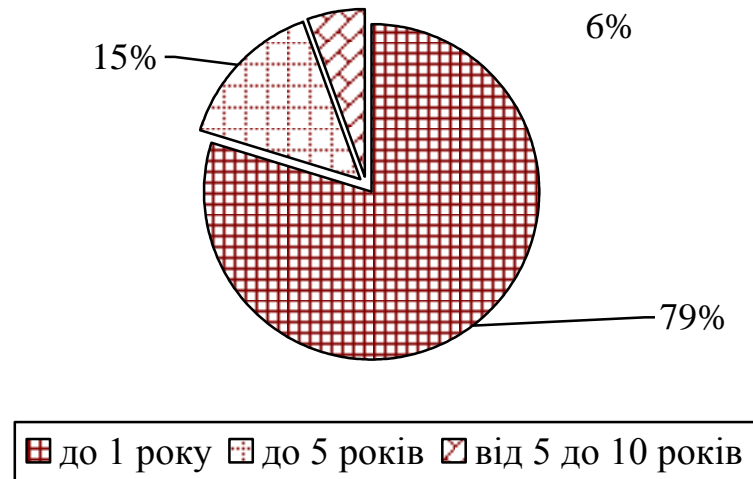


Рис. 2.4. Розподіл штатних працівників Гощанської СР за стажем роботи в організації

Примітка. Побудовано автором за: [17].

Використання робочого часу в організації.

Стосовно організації величина трудового потенціалу визначається за формулою [44]:

$$\Phi_{п} = \text{Ч}_{р} \times \text{Д} \times \text{Т}_{см}, \quad (2.1.)$$

де $\Phi_{п}$ – сукупний потенційний фонд робочого часу організації, год.;

$\text{Ч}_{р}$ – середньооблікова кількість працівників, осіб;

Д – кількість робочих днів у періоді, днів;

$\text{Т}_{см}$ – тривалість робочого дня, год.

Всього за 10 місяців 2021 року було 209 робочих днів. Відповідно до середньооблікової кількості працівників у Гощанській СР (78 осіб) фонд робочого часу склав:

$$\Phi_{п} = 78 * 209 * 8 = 130416$$

Отже, для Гощанської СР величина трудового потенціалу дорівнює: за 10 місяців 2021 року 130416 люд.-год., що суттєво більше, ніж за аналогічний період 2020 року – 38456 люд.-год.

Відпрацьований час становив 102507 люд.-год., або 78,6% від усього фонду робочого часу (у 2020 – 83,4%). Серед нього найбільшу питому вагу мають щорічні відпустки, що цілком закономірно та простої, що, навпаки, є неприпустимо з позиції ефективної діяльності організації, явищем (рис. 2.5).

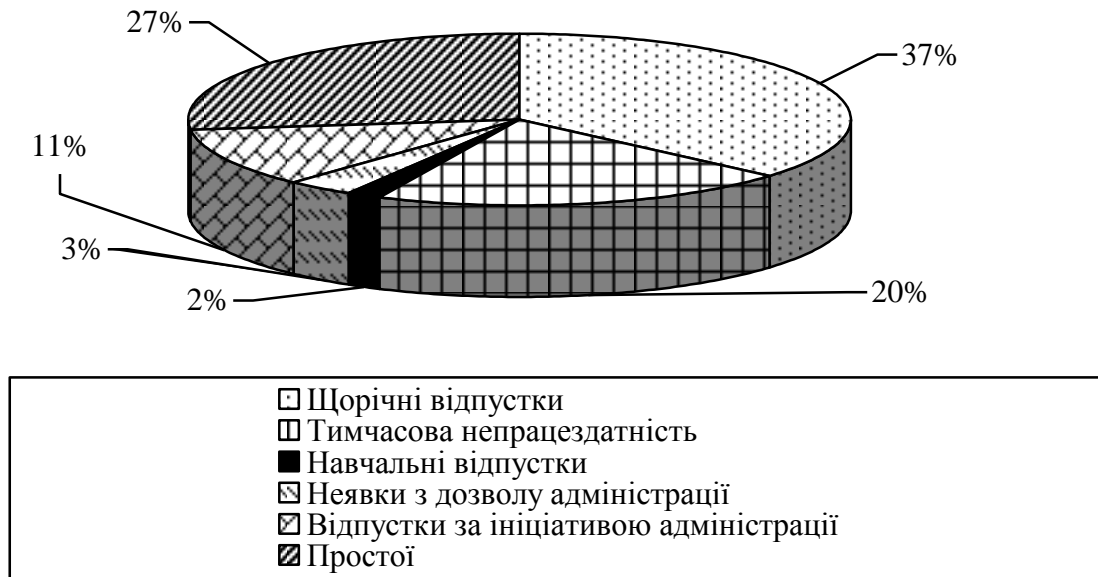


Рис. 2.5. Структура невідпрацьованого часу у Гошанській СР за 10 місяців 2021 року

Примітка. Побудовано автором за: [17].

Хоча частково простої були пов'язані з модернізацією обладнання і закупівлею кількох нових машин. Слід зауважити, що у 2021 році простоїв не було. Не було також і відпусток за ініціативою адміністрації. Лише 1% склали неявки з дозволу адміністрації.

Високу питому вагу у 2021 році займає також тимчасова непрацездатність. Що свідчить про низький рівень здоров'я працівників та практична відсутність турботи про нього в адміністрації організації.

Плинність кадрів у 2021 році становила 34,8%, що є дуже високим показником (рис. 2.6). Однак найбільшою вона була у 2020 році – 36,8 %, найнижчою у 2019 – 22,2%.

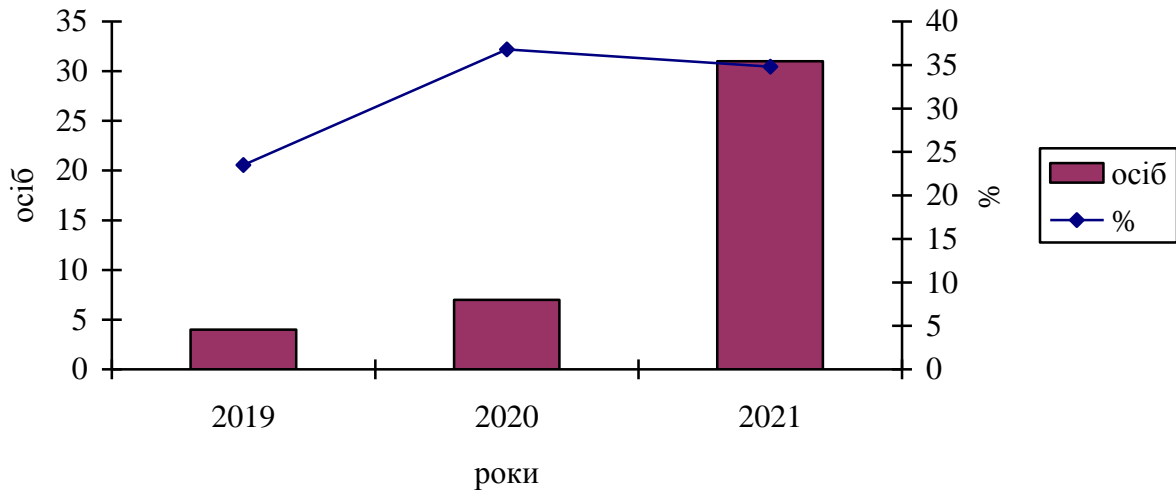


Рис. 2.6. Плинність кадрів у Гощанській СР

Примітка. Побудовано автором за: [17].

У будь-якому випадку плинність кадрів в Гощанській СР є високою. Основними причинами є низький рівень оплати праці, відсутність соціальних пакетів, програм розвитку персоналу тощо.

Якісний склад персоналу Гощанської СР характеризується показниками освіти та підвищення кваліфікації (табл. 2.3). В організації достатньо висока питома вага працівників з повною вищою та неповною вищою освітою – 53,7%. Причому цей показник постійно зростає. (рис. 2.7), що є позитивним моментом.

Таблиця 2.3

Якісний склад працівників Гощанської СР

Освіта	Кількість осіб, 2020 р.	Питома вага в%	Кількість осіб, 2021 р	Питома вага в%
Повна вища	12	63,2	50	56,2
Базова вища	4	21,0	27	30,3
Професійно-технічна	1	5,3	11	12,3
Середня (повна загальна)	2	10,5	1	1,1

Примітка. Побудовано автором за: [17].

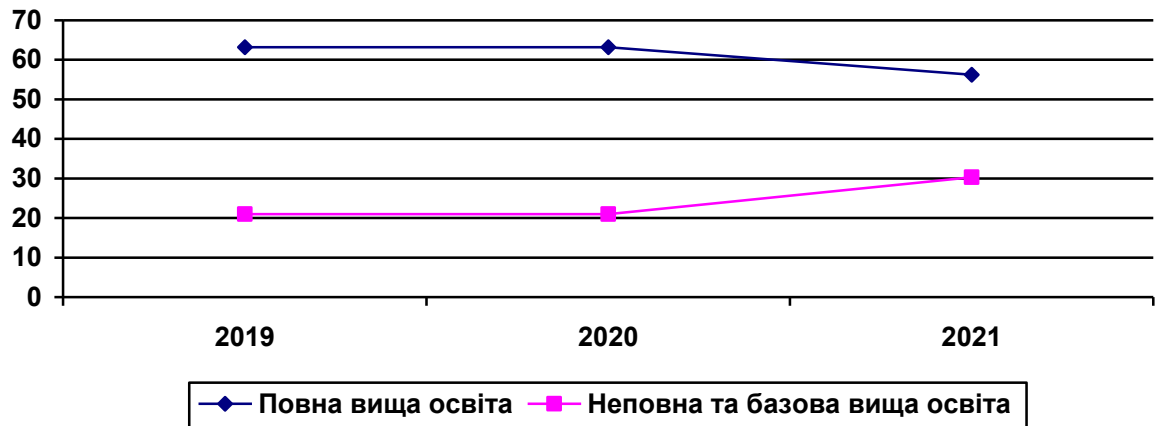


Рис. 2.7. Питома вага працівників із повною вищою та неповною вищою освітою Гощанської СР, %

Примітка. Побудовано автором за: [17].

Щодо розвитку та навчання персоналу, то можна, як багато сучасних керівників більше не задаються питанням, навіщо навчати персонал – вони розуміють, що це підвищує конкурентоспроможність організації.

Розвиток персоналу дає змогу працівникам виявляти та розвивати власні здібності та навички, використовувати свої сильні сторони, поглибити та розширити свої знання.

2.2. Особливості розвитку персоналу Гощанської селищної ради

З адміністративної точки зору розвиток персоналу виконує функції інформування, стимулювання, активізації та управління. Таким чином, він має на меті привести вимоги та потреби адміністративної структури у відповідність до очікувань, потреб, можливостей та індивідуальних інтересів працівників. В результаті розвиток працівників може підвищити ефективність самої організації.

Більшість науковців і практиків виділяють три основні компоненти системи розвитку персоналу: професійне навчання, кадрове забезпечення та управління кар'єрою.

У Гощанській СР значна частина персоналу щорічно проходить навчання та підвищення кваліфікації. У 2020 році – 3 осіб (15,8%), у 2021 році – 23 особи (25,8 %). Це свідчить про значну увагу цій сфері розвитку персоналу зі сторони керівництва організації.

У 2021 році Гощанська СР уклала договори для проходження працівниками селищної ради навчання та підвищення кваліфікації з такими навчальними закладами:

1. Західноукраїнським національним університетом за спеціальністю «Публічна служба».

2. Рівненським обласним центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади.

У 2021 році навчання у навчальних закладах пройшли 3 особи, з них:

- керівники – 2,
- спеціалісти – 1.

За результатами навчання 2 працівників Гощанська СР переведені до керівного складу.

З усіх, хто проходив навчання та підвищував кваліфікацію у 2021 році керівники склали 4 осіб; спеціалісти – (професіонали та фахівці) – 17 осіб; службовці – 2 осіб (рис. 2.8).

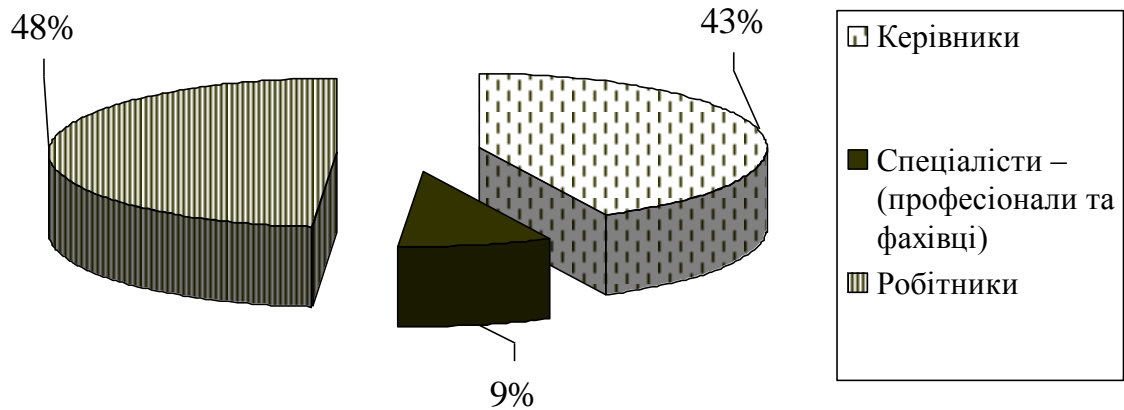


Рис. 2.8. Навчання та підвищення кваліфікації у 2021 році у Гощанській СР в розрізі професійних груп

Примітка. Джерело: [17].

Формування фактичного резерву кадрів у Гощанській СР практично не планується. Штатний резерв складається із стажистів у разі, якщо передбачається звільнення працівника.

Громада ще тільки формується, не має багато можливостей, але керівництво може знайти резерви, щоб створити умови для кар'єри протягом усього життя своїх молодих працівників і не думати, що через кілька років їх звільнять.

2.3. Мотивація як засіб стимулювання розвитку персоналу

Адміністрація і профком Гощанська СР проводять політику, сприяння збільшення доходів працівників організації в міру зростання ефективності виробництва та підвищення продуктивності праці. Адміністрація організації вживає заходів для своєчасної виплати заробітної плати відповідно до ст. 115 КЗПП України і ст. 24 Закону України «Про оплату праці» та здійснюють заходи до відповідних осіб, винних у її затримці.

Визначення системи оплати праці, таблиць, ставок, розмірів посадових окладів, умов запровадження та розмірів надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних та гарантійних виплат встановлюється адміністрацією за погодженням із профспілковим комітетом.

Оплата праці працівника здійснюється першочергово. Усі інші платежі адміністрація здійснює після оплати зобов'язань.

Адміністрація Гощанської СР роз'яснює умови праці новоприйнятому працівникові, щомісячно не пізніше, ніж за день до видачі заробітної плати, вручає працівникам розрахункові листи з даними про заробітну плату

Виплату заробітної плати в організації проводять 8-15 та 23-30 числа кожного місяця регулярно, через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів.

Впорядкування заробітної плати в Гощанській СР проводять користуючись законодавством України про оплату праці, Генеральною тарифною угодою, Положенням про організацію праці та матеріального заохочення працівників Гощанської СР.

Умовами зростання фонду оплати праці в організації є зростання обсягів виробництва з врахуванням результатів виробничої діяльності, продуктивності праці та індексу цін в межах затверджених тарифів на електричну і теплову енергію.

Мінімальний розмір тарифної ставки працівника, який виконує некваліфіковану роботу, встановлено в організації не менше 125% законодавчо встановленого прожиткового мінімуму для працездатних осіб.

У разі встановлення нової величини прожиткового мінімуму оплата праці працівників організації підлягає перегляду, з часу набрання чинності Закону України, яким встановлено нову величину прожиткового мінімуму.

Згідно Закону України «Про державну службу» «заробітна плата державного службовця складається з:

- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за вислугу років;

3) надбавки за ранг державного службовця;

4) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця;

5) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою;

6) премії (у разі встановлення)» [2].

Працівникам СР встановлюється доплата за роботу у важких і шкідливих умовах праці згідно законодавства

При встановленні доплат за шкідливі умови праці адміністрація СР керується постановою Кабінету міністрів України від 01.08.2000 р. № 205.

З метою покращення якості і кінцевих результатів роботи Громади працівникам виплачується премія за основні результати господарської діяльності згідно з «Положенням про преміювання».

«Разом з цим діюча система оплати праці державних службовців застаріла і неефективна. Вона включає в себе 11 складових. Посадовий оклад у цій схемі складає всього 39%-49%. Близько 50% виплат – варіативні. Це премії, надбавки, стимулюючі виплати, розмір яких, як правило, визначає керівник, часто спираючись не на результати роботи, а на власне суб'єктивне бачення і відношення до працівника» [9].

На даний час триває реформа системи оплати державних службовців, яка спрямована на підвищення ефективності всієї держслужби. Вона допоможе зробити систему оплати праці прозорою та зрозумілою для суспільства і мінімізувати можливості зловживання та корупції. У новій системі залишиться доплата за ранг. За запропонованою реформою передбачається «... модель класифікації, яка включатиме:

28 професійних сімей посад – до кожної сім'ї є короткий опис на основі ключового функціоналу на посадах;

9 рівнів відповідальності - від першого керівного рівня до початкового фахового рівня;

3 рівні юрисдикції – центральний рівень, обласний, районний» [9].

У вересні 2021 року фонд оплати праці Гошанської СР становив 1818904,5 грн., що більш ніж у 5 разу більше, ніж у січні 2021 року. Структура фонду оплати праці представлена на рис. 2.9.

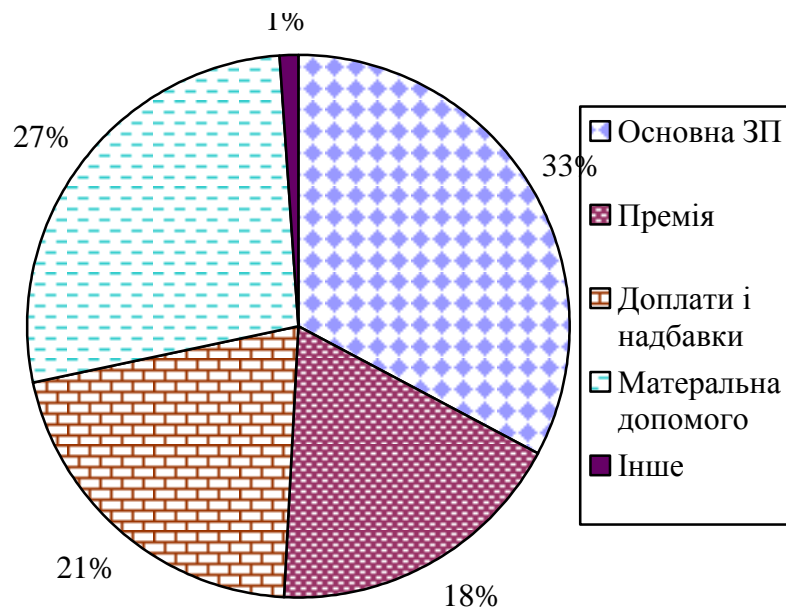


Рис. 2.9. Структура фонду оплати праці у Гошанській СР за вересень 2021 року

Примітка. Побудовано автором за: [16].

Таким чином фонд основної оплати праці в Громаді складає тільки третину від усього фонду оплати праці відповідно. Особливо високою є питома вага в фонді оплати праці цих категорій працівників заохочувальних та компенсаційних виплат – 27,2%. Звичайно, існуюча ситуація мала б підвищувати мотивацію спеціалістів та керівників до праці. Однак, по-перше, це все таки занадто висока питома вага.

Структура додаткового фонду оплати праці в організації представлена на рис. 2.10. З нього видно, що у вересні 2021 року 23% фонду додаткової оплати

праці припадає на надбавку за стаж. 20% фонду додаткової оплати праці витрачалось на поточні відпустки, 13% – на премії за результати праці.

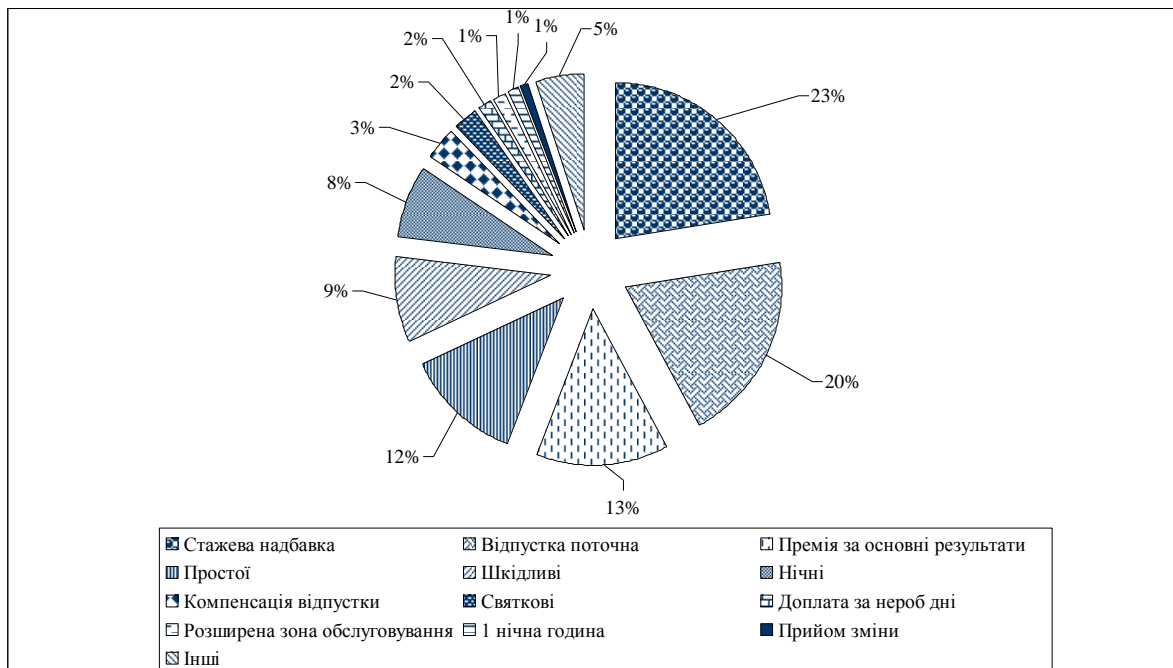


Рис. 2.10. Структура фонду додаткової оплати праці Гошанська СР у 2021 році

Примітка. Побудовано автором за: [16].

Щодо середньомісячної заробітної плати персоналу Гошанська СР, то найвища вона була у 2021 році в керівників – 24,5 тис грн. (таблиця 2.6.) Найнижча – у технічних службовців – 13,2 тис. грн. на місяць. Тобто різниця не надто суттєва (в 1,9 разу) (табл. 2.4.)..

За останні роки середньомісячна заробітна плата в організації зростає суттєво, що пов'язано з ростом мінімальної заробітної плати, інфляцією, збільшенням можливостей сільської ради.

Згідно колективного договору Гошанська СР адміністрація організації взяла зобов'язання щодо підвищення рівня середньої заробітної плати щороку не менше, ніж на 25%. щороку та випереджаюче зростання темпів реальної заробітної плати порівняно з темпами зростання реального валового внутрішнього продукту.

Таблиця 2.4

Заробітна плата за категоріями персоналу у
Гощанській СР у вересні 2021 року, грн. [16].

	Категорії персоналу				Разом
	технічні службовці	службовці	спеціалісти	керівники	
Місячний фонд оплати праці	79500	363300	524604	465500	1818904
Середньо- місячна заробі- тна плата	13250,0	17300,0	16393,9	24500,0	3592,1

Примітка. Побудовано автором за: [16].

На жаль, окремих статей в фонді оплати праці на навчання не має, воно входить в витрати на соціальні та організаційні заходи. У цілому вони складають лише 1,2 % усіх витрат (у 2021 році). Звичайно такі витрати покривають переважно лише те навчання, яке вимагається згідно норм охорони праці, техніки безпеки та норм обслуговування в електроенергетиці. Інші види навчання цими витратами не передбачені.

Висновки до 2 розділу

Облікова кількість штатних працівників в 2021 році в Гощанській СР суттєво зросла. Це пов'язано з утворенням територіальної громади, приєднанням до неї нових сільських громад.

У Громаді керівний склад (100%) чоловіки віком до 35 років. За період, що досліджується змін не спостерігалось. Серед спеціалістів абсолютну більшість склали жінки (60% у загальній структурі жінки до 40 років і 10% до 50 років). Протягом 2020-2021 рр. спостерігається тенденція зростання спеціалістів-чоловіків (13% загального числа спеціалістів). Розподіл персоналу за статтю обумовлюється специфікою діяльності Гощанська СР і вимогам, що пред'являються адміністрацією до персоналу організації.

У будь-якому випадку плинність кадрів на Гощанська СР є високою. Основними причинами є низький рівень оплати праці, відсутність соціальних пакетів, програм розвитку персоналу тощо.

У Гощанській СР значна частина персоналу щорічно проходить навчання та підвищення кваліфікації. У 2020 році – 3 осіб (15,8%), у 2021 році – 23 особи (25,8 %). Це свідчить про значну увагу цій сфері розвитку персоналу зі сторони керівництва організації.

Формування фактичного кадрового резерву на Гощанська СР практично не передбачено. Резерв персоналу формується з стажистів, на випадок, якщо планується звільнення працівника. Громада ще тільки формується, не має багато можливостей, але керівництву можна знайти резерви щодо створення умов для довічної кар'єри своїх молодих працівників і не думати про те, що вони звільняться через кілька років.

Впорядкування заробітної плати в Гощанській СР проводять користуючись законодавством України про оплату праці, Генеральною. тарифною угодою, Положенням про організацію праці та матеріального заохочення працівників Гощанська СР та згідно Закону України «Про державну службу»

Таким чином фонд основної оплати праці в Громаді складає тільки третину від усього фонду оплати праці відповідно. Особливо високою є питома вага в фонді оплати праці цих категорій працівників заохочувальних та компенсаційних виплат – 27,2%. Звичайно, існуюча ситуація мала б підвищувати мотивацію спеціалістів та керівників до праці. Однак, по-перше, це все таки занадто висока питома вага.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ГОЩАНСЬКА СР

3.1. Зарубіжний досвід стимулювання розвитку персоналу та можливість його використання в організації.

При розробці та впровадженні Системи розвитку працівників Гощанської Т.Г., щоб підвищити їх інтерес до цього процесу, доцільно враховувати досвід, набутий у цій сфері в країнах з розвиненою ринковою економікою.

На основі узагальнення світового досвіду виділяють п'ять основних видів договорів між державою та роботодавцями про фінансування професійної підготовки кадрів [38, с. 345]. Основні види цих договорів наведено в табл. 3.1.

Порівняльний аналіз зарубіжних стратегічних концепцій управління персоналом підкреслює, що основними елементами роботи з персоналом має бути орієнтація ресурсів (використання індивідуальних можливостей працівників відповідно до стратегічних цілей організації), оскільки добре, що інтеграція прагнень, потреб і запитів працівників.

До ключових елементів передової кадрової стратегії належать стратегічні наміри та напрямки [38, с. 346].

Стратегічні наміри – збільшення людських ресурсів організації для реалізації її стратегії, підвищення ролі людських ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності компанії через партнерство між керівництвом і персоналом, а також створення відповідної корпоративної культури, яка створює відповідальність і мотивує персонал. рости.

Стратегічні напрями як складова стратегії розкривають шляхи досягнення стратегічних цілей організації. Для їх реалізації управлінський персонал повинен володіти стратегічним мисленням, яке забезпечує стратегічне бачення організації та її персоналу. Тому ключовим компонентом майбутніх змін в управлінні людськими ресурсами має стати менеджер з персоналу. Вихід організації

із системної кризи залежить від його підготовки до професійного розвитку та від його бажання керувати розвитком персоналу організації.

Таблиця 3.1

Основні типи угоди між урядами країн світу і роботодавцям щодо фінансування професійного навчання персоналу

Країни світу	Типи угод
Великобританія, Канада, Нідерланди, США, Україна, Швеція	Організації не мають юридичних зобов'язань з підготовки персоналу та фінансування його навчання
Німеччина, Швейцарія і Японія	Роботодавці добровільно з власної ініціативи приймають на себе зобов'язання з професійного навчання персоналу
Бельгія, Данія і Нідерланди	Роботодавці і профспілки за сприяння уряду є засновниками фондів розвитку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, витраті яких регулюються колективними договорами
Франція, Індія, Ірландія, Республіка Корея, Пакистан, Малайзія, Нігерія, Сінгапур і низка латиноамериканських країн	Уряд на основі чинного законодавства вводять для організацій обов'язкові схеми професійного навчання персоналу, які переважно ґрунтуються на податку на навчання працівників
Великобританія, Німеччина, Республіка Корея і Чилі	Уряд стимулює організації для проведення професійного навчання персоналу, переважно через звільнення від різних податків і т. д.

Примітка. Джерело: [38, с. 345]

Ріст і розвиток бізнесу не може бути реалізований без людських ресурсів, має здійснюватися за допомогою щоденного управління і є одним із самих основних обов'язків менеджерів.

Менеджери повинні мати на увазі, що для того, щоб вкладати інновації в інших, керівник повинен взяти на себе ініціативу, щоб самому бути інноваційним. Важливо здійснювати розвиток людських ресурсів в напрямку підвищення якості працівників і стимулювання їх особистісного зростання.

Наприклад, японська компанія Panasonic створила спеціальну програму "Кадрова політика", яка включає в себе такі розділи:

- "Основна мета розвитку людських ресурсів";
- "Вимоги для всіх працівників Panasonic Group";
- "Основні орієнтири для менеджерів».

Для того, щоб реалізувати цю політику в усьому світі, Panasonic Group створила Стратегію розвитку людських ресурсів, яка містить основну філософію розвитку персоналу компанії в більш зрозумілих фразах та більш лаконічно. Згідно неї кадрова політика доводяться до відома всіх працівників компанії Panasonic. Це сприяє росту кожної людини і створює сприятливі умови для особистісного зростання [55].

Наведемо витяг із даної стратегії.

1. Основна мета розвитку людських ресурсів – розвивати людей, щоб вони добре розуміли філософію управління компанії Panasonic, щоб вони прагнули виконувати свої обов'язки на основі цієї філософії, спеціально для того, щоб працівники дотримувались розроблених правил: «Вимоги до всіх працівників Групи Panasonic».

2. Вимоги для всіх працівників Групи Panasonic, які всі працівники повинні виконувати та використовувати в якості орієнтира і прагнути до подальшого розвитку:

- ✓ практикуйте нашу філософію управління;
- ✓ завжди показуйте рішучість;
- ✓ думайте і дійте інноваційно;
- ✓ шануйте розмаїття і причетність;
- ✓ будьте глобально налаштовані.

3. Основні рекомендації для менеджерів.

Розвиток людських ресурсів повинен здійснюватися за допомогою щоденного управління. Це є одним з найбільш фундаментальних обов'язків менеджерів. Нижче наведені основні рекомендації для менеджерів, які повинні бути виконані таким чином, щоб «розвивати людей, перш ніж приймати продукцію»:

- ✓ покажуйте чітке керівництво, засноване на сильних переконаннях;
- ✓ створіть організаційну культуру, яка дозволяє працівникам реалізувати свій потенціал;
- ✓ заохочуйте інших, щоб розвивати себе;
- ✓ візьміть на себе нові завдання та досягайте своїх цілей;
- ✓ створіть робочі місця, де цінується різноманітність і повага;
- ✓ цінують працівників за їх зусилля;
- ✓ розвивайте здорове управління (соціально-трудова відносина)

4. Система заохочення особистої ініціативи [55].

Ми вважаємо, що заохочення ініціативи та творчого потенціалу кожної особистості, розвиток її унікальних талантів є найбільш важливим для зростання і розвитку бізнесу. Створити сприятливі умови праці є дуже важливо для працівників. Важливо й з тієї позиції, щоб вони думали про те, як підвищити свою цінність і створити свою власну кар'єру.

Для того щоб працівники використовували ініціативу і могли звернутися особисто до своєї роботи задля досягнення своїх цілей і прагнень за допомогою постійного зв'язку між собою і керівниками Panasonic запровадила програму під назвою «Нова програма зв'язку».

Крім того, в компанії створено систему "Skill e-Challenge (Skill-Based Recruiting)" (Електронні виклики в галузі навичок (здібностей) (на основі навичок рекрутингу)) для бізнес-областей, які потребують нових працівників, для працівників, які володіють необхідними навичками всередині компанії. Для того, щоб працівники безпосередньо звернулися до ділових областей, в яких вони хотіли б працювати в Panasonic створено систему "Skill e-Appeal Challenge (Direct Appeal System)" (Виклики електронних звернень в галузі навичок (здібностей) (система прямого звернення)). Ця програма підтримує мотивацію пра-

цівників незалежно від віку, статі чи національності, а також сприяє розвитку персоналу, шляхом його розміщення всередині компанії.

Система «Навички оцінки» дає об'єктивну, кількісну оцінку наявних навичок працівника, а потім активно підтримує працівників в пошуку нових, цікавих завдань у своїй роботі через ефективну комунікацію з їх керівниками. Ця оцінка може бути використана як еталон при використанні таких систем як: «Навички електронного виклику (на основі навичок рекрутингу)», «Навички електронного-звернення виклику (система прямого звернення)» тощо. Це один із способів, якими компанія Panasonic активно сприяє найму персоналу, заснований на індивідуальній майстерності та ініціативи [55].

Програма навчання. Одне з останніх опитувань працівників Panasonic показало, що, як правило, вони задоволені своєю роллю в компанії. Однак є певна стурбованість з приводу рівня їх готовності і здатності виконувати свою роботу, а також невизначеність щодо триваючого глобального економічного спаду. Проведення звукового навчання та розвитку є одним із найкращих способів гарантувати, що працівники компанії процвітатимуть і досягатимуть своєї професійної та особистої мети на Panasonic.

Компанія розвитку людського ресурсу Panasonic (HRDC) присвячена забезпеченню працівників на кожному рівні організації навчанням і вихованням. Глобальний центр з розробки лідерства HRDC присвячений підготовці керівних кадрів в контексті філософії управління Panasonic. Центр також пропонує базові семінари з філософії бізнесу, щоб працівники на всіх рівнях організації, особливо менеджери і керівники могли дізнатися про інноваційні практики і способи реалізації основних бізнес-філософій.

При HRDC працює три навчальні центри, кожен з яких пропонує спеціалізовану підготовку робочої сили від Panasonic:

Корпоративний навчальний центр «Технологія» орієнтований на технології управління, апаратні засоби і програмне забезпечення для навчання та безпеки продукції та інформаційної безпеки.

Виробничий центр навчання пропонує навчання за основними та спеціалізованими виробничими навичками, а також функціональний тренінг для контролю якості, екологічного менеджменту, технології виробництва і заготівлі.

Навчальний «Центр управління маркетингом розвитку» Panasonic готує працівників і ключових бізнес-партнерів в напрямку кращого розуміння важливості маркетингу на основі філософії управління Panasonic.

Інститут виробництва (В'єтнам) створений компанією для досягнення локально-орієнтованих виробничих цілей в Азії. Це життєво важливо – навчити працівників на місцях новим стилям управління та виробничим навичкам. Інститут виробництва у В'єтнамі як сертифікований навчальний центр професійної підготовки. Цей Інститут також відвідують місцеві студенти і випускники коледжів, які беруть участь в Технічному Проекті персональної тихоокеанської освіти для Азії в межах Економічної Кооперації (АРЕС) [55].

У фінансовому 2012 році, більше 250 ключових працівників Panasonic закінчили цей інститут. У звіті компанії йде мова про те, що вона і надалі буде прагнути підтримувати велику кількість студентів, які проходять через цю програму в найближчі місяці і роки.

При компанії Panasonic діє Університет виклику навичок (здібностей), який забезпечує можливості для сконцентрованого навчання і набуття нових навичок. Він розрахований як на працівників, які зайняли нові посади, так і для тих, хто сподівається обійняти нові посади, але на даний час не має достатньої впевненості в своїх існуючих навичках.

Ця програма дозволяє працівникам покинути свої теперішні посади протягом певного періоду часу і зосередитися на отриманні нових навичок шляхом накопичення знань і практичного досвіду.

Університет виклику навичок пропонує працівникам можливість записатися на курси з потужної навчальної програми: «Чи шукаєте Ви більше навичок в галузі забезпечення якості, інновацій, закупівель, інтелектуальної власності, або екологічних та енергетичних технологій». Університет виклику навичок дає

можливість працівникам закріпити свої навички та розуміння їх нових інтерпретацій.

На нашу думку, дана програма приносить користь як працівникам, так і бізнесу компанії, забезпечуючи нові і багатообіцяючі ролі, розвиваючи робочу силу, яка має сприяти успіху компанії Panasonic.

Корисним для організацій України і зокрема для Гощанської СР, на нашу думку, можуть також стати поширені в економічно розвинутих країнах системи заробітної плати, які називають платою за знання, про що йшла мова у першому розділі роботи.

3.2. Формування системи управління трудовою кар'єрою та навчання персоналу

Наголос на навчання персоналу, планування кар'єри та ділову активність працівників є ознакою інноваційного стратегічного управління персоналом організацій. При цьому принципове значення для розвитку кар'єри є планування персоналу, його підготовка та навчання, постановка реальних цілей та визначення лідерських позицій. Важливу роль відіграє відповідність стратегії розвитку персоналу загальній стратегії організації.

Тому адміністрації, керівництву Гощанської СР у процесі формування системи управління діловою кар'єрою персоналу необхідно враховувати, що кар'єра є взаємодією трьох груп чинників особистості самої людини; професійного середовища, в якій людина працює і розвивається; позаробочому середовищі, в якому вона проживає і відпочиває.

Структура системи управління трудовою кар'єрою персоналу в Гощанській СР має включати такі основні параметри:

1. Простір переміщень, що характеризує можливості просувань працівників. Воно визначається організаційними структурами, штатним розписом і формами самої кар'єри.

2. Причини або підстави для переміщень, що забезпечують можливості заповнення вакансій. Також можливе створення нової посади «під конкретну людину», яку необхідно звільнити від посади, яку вона на даний момент займає.

3. Напрями переміщень, до яких відносяться: вертикальне, горизонтальне переміщення в перспективну групу.

4. Профілі переміщень, що припускають вертикальні переміщення з збереженням обов'язків. Слід підкреслити, що даний варіант можливий для великих організацій зі стабільною ієрархією і численними гомогенними посадами, де кар'єра може будуватися за рівнями ієрархічної позиції одного і того ж профілю діяльності.

5. Частота зміни робочого місця і швидкість просування, яка забезпечується часом переобрання працівників на посадах і залежить від бар'єрів, що встановлюються на міжпорівняльних ієрархіях, а також від функціональних кордонів між суміжними професіями.

6. «Рівень активності організацій щодо кар'єрного зростання, що характеризується кількістю заходів, які проводить організація для активізації всіх основних характеристик кар'єри як однієї з систем розвитку працівників» [38, с. 348]. У першу чергу даний параметр залежить від правового регулювання, розмірів організації та динаміки його розвитку.

При формуванні системи управління трудовою кар'єрою персоналу на Гощанська СР необхідно розробити систему підготовки кандидатів на вищі посади, яка би включала:

- надання потенційним кандидатам на вищі управлінські посади якомога більше прав самостійного прийняття рішень, покладання на них певної відповідальності;

- надання можливості придбання теоретичних знань і практичного досвіду у виконанні різних управлінських функцій шляхом горизонтальних переміщень і спеціальних програм перепідготовки;

- розвиток навичок управління персоналом, спілкування з людьми;

- формування навичок застосування системного підходу до аналізу технічних і економічних програм;
- роз'яснення значення всіх елементів роботи з персоналом.

Важливе значення в системі управління кар'єрою має технологічний потенціал. Так, технологічний потенціал для реалізації кар'єри персоналу на Гощанська СР можна представити як набір конкретних соціальних технологій, розроблених відповідно до функцій планування і контролю, можливість використання яких, визначається конкретними управлінськими завданнями і умовами, реально існуючими в організаційній середовищі. Серед технологій кар'єрного розвитку можна відзначити такі як прогнозування просування; технологія самооцінки кар'єрних можливостей; розвиток потреб участі в кар'єрному процесі; самоорганізація кар'єрного зростання; економія часу у досягненні кар'єрних цілей; подолання кар'єрної кризи.

Прогнозування просування як технологія включає в себе побудову моделі майбутньої кар'єри з детальним наповненням кожного етапу реальними завданнями і досягненнями. Дана технологія включає використання методик самооцінки, самоаналізу і самоконтролю з метою підтримки кар'єрного настрою. В основі розробки кар'єрного прогнозу важливо використовувати пошуковий або дослідницький прогноз, при яких аналізуються варіанти найбільш типових кар'єр, а також моделювання власного кар'єрного розвитку. Можливе використання нормативної методики прогнозу, який будується на принципах визначення шляхів і термінів досягнення кар'єрної мети.

Технологія самооцінки кар'єрних можливостей заснована на знанні методик оцінки та самооцінки особистісних, ділових і професійних якостей. Результативність самооцінки кар'єрних можливостей залежить загалом від налаштування суб'єкта кар'єри на успішність. Самопізнання успішності досягається шляхом вироблення здатності рефлексувати і приймати критику з боку службового оточення. Важливим елементом в технології самооцінки виступає здатність оцінювати результати роботи над собою, зіставляти самооцінку з оцінкою оточуючих і на основі цього коригувати кар'єрну мету.

Розвиток потреб участі в кар'єрному процесі як технологія допомагає суб'єкту кар'єри формувати в цілому позитивний життєвий настрій. Бажання бути залученим в кар'єрний процес, засноване на природному прагненні людини реалізувати свій потенціал. В основу даної технології покладені принципи, що характеризують «жагу до діяльності», що означає активність, прагнення не зупинятися на досягнутих результатах, прагнення до суперництва. Такий акмеологічний характер поведінки суб'єкта кар'єри зіставимо з досягненням рівня самоактуалізації особистості, як найвищої форми задоволення потреб в ієрархії потреб Абрахама Маслоу.

Самоорганізація кар'єрного зростання як технологія являє собою процес спонтанного впорядкування функціональних зв'язків і цільових завдань у практичній діяльності. Сутність даної технології полягає в розвитку здібностей, на прями власної енергії в умовах організаційної невизначеності в конструктивне русло по досягненню професійних, ділових, особистих і т.п. завдань. Кожна така задача попередньо обґрунтовується і фіксується в списку можливих досягнень. Це своєрідне програмування діяльності, засноване на найвищій особистій організованості і дисципліні.

Економія часу у досягненні кар'єрних цілей як технологія заснована на розвитку здібностей самоконтролю і самооцінки в реалізації намічених цілей у кар'єрному розвитку. Детальне фіксування і обґрунтування термінів у досягненні поставлених цілей дозволяє суб'єкту кар'єри реально визначати кожен етап свого розвитку. Економія часу на практиці виражається в здібностях до аналізу і зіставлення обсягів витрачених ресурсів з кількістю часу, який може визначатися термінами оволодіння новими професійними знаннями і досвідом. Таким чином, чим насичені ший буде службовий і особистий час, спрямованість на саморозвиток, тим результативніше буде кар'єра працівника.

Подолання кар'єрної кризи як технологія будується на виробленні системи заходів з подолання наслідків кар'єрного кризи. Залежно від ступеня кризового стану, на початковому етапі, застосовуються методики зняття стресу і напруги, основу яких складають антистресові вправи: імаготерапія (лікування по-

зитивними образами), медитація, візуалізація, аутогенне тренування (дихальна гімнастика).

Важливо підкреслити, що в процесі функціонування системи управління трудовою кар'єрою персоналу на Гошанська СР необхідно враховувати вплив особистісних чинників працівників. При цьому особистісні чинники, що впливають на кар'єру поділяються на такі, що сприяють кар'єрі і такі, що перешкоджають. Так, до чинників, які сприяють належать: висока самоефективність в сфері діяльності; інтернальний локус контролю (внутрішня відповідальність за свою діяльність); емоційна стабільність; розвинений «кар'єрний інсайт» (рівень усвідомлення своїх сильних і слабких сторін). У числі чинників, як перешкоджають кар'єрі, можна відзначити: низьку самоефективність в сфері діяльності; екстернальний локус контролю (схильність приписувати відповідальність зовнішнім силам); емоційну нестабільність; слабо виражений «кар'єрний інсайт».

При цьому успіх планування кар'єри забезпечується принципом результативності; доступні та відкриті механізми заповнення вакансій; знання «портфоліо» ресурсів особистості.

Щодо навчання персоналу, то під час розроблення та виконанні навчальної програми в Гошанській СР важливо врахувати чотири основні моменти: планування, методологія, логістика, оцінка.

1. До планування та реалізації навчальних програм доцільно залучати працівників. Незалежно від того, чи мають вони пряме відношення до навчання чи ні. Таким чином, навіть нові члени можуть брати участь у плануванні навчання.

2. Логістика – ключ до організації всього, щоб тренінг відбувся, може бути не найцікавішою частиною тренінгу, але він абсолютно вирішальний. Увага керівництва Громади до деталей може значною мірою сприяти успіху навчальної програми. Зокрема важливими питаннями є розташування (місце проведення навчання), налаштування (організація умов проведення навчання,

комфорт тощо) та матеріали (навчальні матеріали, звичайно, залежатимуть від характеру та методів навчання, їхня доступність тощо).

Методика розроблення навчальної програми була розглянута в першому розділі. Щодо оцінки. Програма навчання має бути динамічною, постійно змінюватися, щоб підвищити її ефективність і задовольнити мінливі потреби організації. Забезпечити динамізм можна шляхом регулярного та ретельного огляду й оцінки того, що вони роблять і як вони це роблять.

До основних форм оцінки програми можна віднести:

1 Відгуки співробітників як про окремі заняття, так і про повну програму навчання. Отримати чесний відгук може бути важко без високого рівня довіри в організації. І групові дискусії, і бесіди один на один – найкращий спосіб отримати справжню інформацію. Вони дозволяють давати і брати, а також дають можливість організувати ідеї, слухаючи інших.

2. Відгуки учасників, населення, з яким вони працюють, членів Громади тощо, щодо компетенції організації у сферах, на які спрямована програма навчання.

3. Спостереження та нагляд за персоналом у робочих ситуаціях. Наскільки легко співробітники пристосовуються до технік, ідей та ставлень, представлених під час початкового навчання.

Висновки до третього розділу.

Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновки про важливість запровадження на Гощанська СР системи оплати праці за знання, формувати філософію організації, яка б виховувала у працівників почуття необхідності у навчанні та професійному розвитку.

Грамотно розроблена система управління трудовою кар'єрою персоналу дозволить Гощанська СР: підвищити продуктивність праці працівників за рахунок підвищення їх мотивації; організувати безперебійний процес заміщення ключових посад; забезпечити раціональне використання кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ

Проведений в роботі аналіз засвічує, що розвиток персоналу є невід'ємною частиною розвитку будь-якої організації. Розвиток персоналу, як єдиний процес є дуже складною і трудомістким завданням, до якої керівництво сучасних організацій підходить все відповідальніше.

У теоретичній частині даної роботи були розглянуті складові частини розвитку персоналу, як єдиного процесу, такі як: етапи побудови ділової кар'єри; класифікація типів кар'єри; були конкретно розглянуто етапи кар'єри й потреби менеджера на кожному з них; так само ми привели систему службово-професійного просування, класифікацію функцій системи службово-професійного просування персоналу; привели схему етапів системи службово-професійного просування лінійних керівників в організації та детально розглянули кожен з них; так само були досліджені методи роботи та формування кадрового резерву та методи навчання персоналу та підвищення кваліфікації, як на робочому місці, так і з використанням сторонніх організацій.

Необхідним атрибутом розвитку персоналу є навчання. У кожній організації мають бути програми навчання персоналу, які передбачатимуть систему планування, включно з тим, хто буде навчатися, і врахування як методу навчання, так і тем, які мають бути охоплені. Оновлення програми навчання вимагає розроблення методології (як буде представлений тренінг), матеріально-технічного забезпечення (де і коли буде проходити тренінг, і що необхідно, щоб усе пройшло добре тощо) та оцінки (як вони будуть дізнайтеся, що було цінним, а що ні, і що вони повинні зробити, щоб покращити програму з часом.)

Дуже важливо розробити навчальну програму, яка б відповідала потребам персоналу та членів організації, а також підтримувала б організацію в зростанні та змінах на краще. При цьому отримана користь значно перевищить витрачені зусилля.

У сучасних умовах важливим є розвиток власне менеджерів, керівників. Програми розвитку менеджменту необхідні для компенсації та посилення дефіциту галузей знань, навичок, здібностей керівників, щоб вони могли добре ви-

конувати свою нинішню роботу, а також майбутню, якщо вона призначена з точки зору цілей / стратегій організації.

Для безперебійного, ефективного та безперебійного функціонування підприємницької діяльності менеджери повинні володіти лідерськими якостями, належними знаннями, навичками прийняття рішень, а також повинні впроваджувати такі схеми, як залучення працівників, розширення повноважень та участь в організації. При всьому цьому програма розвитку менеджменту має бути дуже корисною.

В аналітичній частині був проведений аналіз Гощанської СР і висунуті припущення щодо розвитку організації, а відповідно до них була створена система показників розвитку персоналу, на підставі якої ми запропонували конкретні методи щодо поліпшення деяких показників.

У Гощанській СР значна частина персоналу щорічно проходить навчання та підвищення кваліфікації. У 2020 році – 3 осіб (15,8%), у 2021 році – 23 особи (25,8 %). Це свідчить про значну увагу цій сфері розвитку персоналу зі сторони керівництва організації.

Формування фактичного кадрового резерву на Гощанська СР практично не передбачено. Резерв персоналу формується з стажистів, на випадок, якщо планується звільнення працівника. Громада ще тільки формується, не має багато можливостей, але керівництву можна знайти резерви щодо створення умов для довічної кар'єри своїх молодих працівників і не думати про те, що вони звільняться через кілька років.

Виявлені сучасні проблеми розвитку організації можливості фінансування професійного навчання, стан рівня стимулювання взагалі. З'ясовано те, що організація є збитковим і змушено скорочувати свій персонал, у першу чергу для того, щоб наявний міг отримувати достойну оплату праці.

За таких умов керівництву Громади необхідно більше уваги звернути на нематеріальні методи мотивації, і зокрема формування системи планування кар'єри, адже можливість для цього є.

Удосконалення системи управління діловою кар'єрою працівників дозволить прирощувати управлінський потенціал кожного працівника і організації загалом. При цьому удосконалення, розвиток і раціональне використання кар'єрного простору покращує організаційну структуру та корпоративну. Однак, будь-які заходи будуть ефективними за умови досягнення Громадою фінансово-економічної стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці: Закон України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
2. Про державну службу: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
4. Бондар Н. А. Економіка організації: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 350 с.
5. Брагіна А. В. Організація професійного навчання персоналу в організації. URL: http://masters.donntu.edu.ua/index_u.html.
6. Бондар Н. А. Економіка організації: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 350 с.
7. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Кондор, 2010. 323 с.
8. Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А. Економіка організації. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 384 с.
9. В Україні запровадять нову систему оплати праці держслужбовців. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2021/07/dergsluzhba.html>.
10. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків: ХНЕУ, 2007. 400 с.
11. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: Київ: Т-во „Знання”, 2011. 254 с.
12. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. №. 6. С. 194–98.
13. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., Крушельницька Я. В. Менеджмент персоналу: навч. Київ: КНЕУ, 2008. 398 с.
14. Дружиніна В. Визначення ознак конкурентоспроможності персоналу. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1201>.

15. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск 1 (95). С. 113-125.
16. Звіти з праці Гощанської СР за 2017-2021 роки.
17. Звіти про кількість працівників, їхній якісний склад і професійне навчання Гощанської СР за 2017-2021 роки.
18. Звіти про фінансово-економічну діяльність Гощанської СР.
19. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
20. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
21. Ігумнов Б. М. Економіка праці: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2009. 188 с.
22. Каличева Н. Є. та ін. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. 2015. http://193.105.7.131/bitstream/123456789/946/1/VETP_2015_49_195_198.pdf.
23. Калина А. В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ, МАУП, 2014. 92 с.
24. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 234 с.
25. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358 с.
26. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю організації: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
27. Ковальчук І. В. Економіка організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 679 с.
28. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479с.

29. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №. 60. С. 238–245.
30. Крамаренко В. О., Холод Б. В. Управління персоналом фірми: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 271 с.
31. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 304 с.
32. Кузнець А. О. Управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах: дис. Київ, 2018. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26281/1/Kuznes_magistr.pdf
33. Кузьменко А. В., Обихвіст А. О. Розвиток персоналу як фактор підвищення продуктивності праці. *Науково-практичний економічний журнал «Економічні студії»*. 2019. С. 110–114.
34. Мазник Н. А., Костін Д. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу організації: бізнес інформ. Вінниця: 2011. 103–107 с.
35. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Київ : КНЕУ, 2005. 173-182 с.
36. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. Харків: ХНЕУ, 2014. 191-200 с.
37. Марцінковська О. Б., Фижик Н. Ф. Роль коучингу в розвитку персоналу: стаття. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 257-260 с.
38. Машков К. Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення: часопис. Київ: Київський університет права, 2011. 193-196 с.
39. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом: монографія. Харків : ХНПУ, 2015. 338 с.
40. Мосійчук І. В. Удосконалення системи управління розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. №. 2 (17). URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?

C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1
&Image_file_name=PDF/eui_2016_2_20.pdf.

41. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 311 с.

42. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств. 2020. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10365/1/Monograph%202020.pdf>.

43. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю. 2018. Т. 25. №. 03. <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/f4075787-6181-49f4-b44b-3110c5ceb93b.pdf>.

44. Овчаренко Т. С., Руденко Є. О. Підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПрАТ Філіп Морріс Україна. *Молодий вчений*. 2016. №. 1. С. 904–908.

45. Панчук М., Ткачук Д. Організація діяльності територіальної громади в умовах сучасних викликів. 2021.

46. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу організації: підходи, сутність, моделі: *Вісник економіки транспорту і промисловості*: Львів : Магнолія, 2013. 323-327с.

47. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу. 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310734.pdf>.

48. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 351с.

49. Стельмашенко О. В. Оцінка розвитку персоналу організації. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. Запоріжжя, 2015. № 3 – с. 20-27 – URL.:http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/Stelmash.pdf

50. Ткаченко М. І., Євась Т. В., Жукова О. А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №. 4. С. 121–124.
51. Ткачук Д., Глебова Т. Організація навчання персоналу в адміністрації територіальної громади. 2021.
52. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. №. 1. С. 105–109.
53. Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. 2018. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19559/1/Ушкальов_стаття_2.pdf.
54. Ходикіна І. В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури—запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. №. 10. С. 341–348.
55. Цуркан М. Л. Управління розвитком персоналу на основі крауд-технологій. *Бізнес Інформ*. 2017. №. 7 (474). С. 246-251.
56. Чернушкіна О. О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №. 6 (2). С. 85–90.
57. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: т-во "Знання", 2012. 583с.
58. Шкільняк М. М. Корпоративне управління : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 293 с.
59. Шляга О. В. Аналіз компонентів процесу управління персоналом в контексті формування системи менеджменту організацій в Україні: монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2007. 627-631 с.
60. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: метод. посіб. Київ: МАУП, 2013. 280 с.
61. Яковенко І. В. Менеджмент персоналу. 2015. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13693/1/I_Yakovenko_MP_pr_IS.pdf.

62. Almpanis T. Staff development and institutional support for Technology Enhanced Learning in UK universities. *Electronic Journal of E-Learning*. 2015. T. 13. №. 5. C. 366–375.
63. Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Kuznetsova I., Shushpanov D., Slavina N., Content Strategy in Management of Communications Independent. *Journal of Management & Production*: Vol. 12 No. 3. 2021. Pp. 232-242. URL: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1538/1981>.
64. Baker K. A. Organizational culture. Washington, DC: US Department of Energy, Office of Science. 2002. T. 188
65. Gasskov V. Managing vocational training systems: A handbook for senior administrators. – Geneva, International Labour Office, 2000.
66. Employee Training and Development. URL: http://panasonic.net/csr/human_and_employee/employee/development/index.html.
67. Reasons Why Management Development Is Important. <https://hosbeg.com/10-reasons-management-development-important>.
68. Rohina C. Management Development in HRM: Meaning, Concept, Need, Techniques and Programme. <https://www.economicdiscussion.net/management/management-development-in-hrm-meaning-concept-need-techniques-and-programme/31485>
69. Schmitt J. Jonesl J. Low-wage Workers Are Older and Better Educated than Ever. URL: <http://www.cepr.net/documents/publications/min-wage3-2012-04.pdf>.