

КОЗИЦЬКА Олександра Юріївна

**Стимулювання розвитку персоналу організації. /
Stimulating of the organization's staff development**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПм-21
О. Ю. Козицька

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, С. А.
Прохоровська

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"25" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО -МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність розвитку персоналу в умовах сучасних викликів.....	6
1.2. Методи стимулювання розвитку персоналу.....	15
Висновки до розділу 1.....	19
Розділ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕПАРТАМЕНТУ КУЛЬТУРИ ТА ТУРИЗМУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	21
2.1. Організаційна характеристика діяльності Департаменту культури та туризму Тернопільської обласної військової адміністрації.....	21
2.2. Аналіз кількісно-якісного складу персоналу та кадрового забезпечення діяльності департаменту.....	28
2.3. Дослідження стану стимулювання розвитку персоналу в департаменті.....	36
Висновки до розділу 2.....	41
Розділ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	42
3.1. Напрямки мотивування та стимулювання персоналу до високопродуктивної праці.....	42
3.2. Шляхи вдосконалення матеріального та нематеріального стимулювання розвитку персоналу.....	48
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ...	60

ВСТУП

Актуальність проблеми. Розвиток інноваційно-інтеграційних процесів у світовій спільноті, зумовлює нагальну потребу в адаптації соціально-економічних процесів до потреб воєнного часу та викликів сьогодення. Першочергово це стосується необхідності модернізації існуючих підходів до організації стимулювання розвитку персоналу організацій. Це пов'язано з тим, що традиційна система розвитку персоналу, професійного навчання не здатна повною мірою задовольняти нові вимоги до підвищення ефективності праці персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Сучасну проблематику стимулювання розвитку персоналу активно досліджують і обговорюють численні науковці: Балабанової Л. В., Безсмертної В.В., Брича В., Грішнкової О.А, Захарчин Г.М., Качана Є.П., Колода А.М, Крушельницької О. В., Назарової Г.В., Прохоровської С.А., Островерхова В.М., Шушпанова Д.Г., Цимбалюк С.М та інших.

Завдання. В сучасних умовах потреба комплексного вивчення питань управління кадровим потенціалом підприємств значно посилюється. Актуальність теми зумовлена важливістю персоналу для ефективного функціонування та стратегічного успіху підприємства. Проблема стимулювання розвитку персоналу організації залишається актуальною для будь-якої організації та займає місце «наскрізної» проблеми в економічній науці і практиці, оскільки від її вирішення залежать результати діяльності організацій.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ

Реалізація визначеної мети передбачає вирішення таких завдань:

- дослідити сутність розвитку персоналу в умовах сучасних викликів;
- вивчити основні методи стимулювання розвитку персоналу;
- проаналізувати кількісно-якісний склад персоналу та кадрового забезпечення діяльності департаменту;

- дослідити специфіку стану стимулювання розвитку персоналу в департаменті
- виробити пріоритети мотивування та стимулювання персоналу до високопродуктивної праці ;
- запропонувати шляхи вдосконалення матеріального та нематеріального стимулювання розвитку персоналу.

Об'єкт дослідження – процес стимулювання розвитку персоналу Департаменту культури та туризму Тернопільської обласної військової адміністрації

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення процесу стимулювання розвитку персоналу Департаменту культури та туризму Тернопільської обласної військової адміністрації.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретичних положень щодо особливостей стимулювання розвитку персоналу та розробленні пріоритетів мотивування та стимулювання персоналу до високопродуктивної праці шляхом вдосконалення матеріального та нематеріального стимулювання.

Методи дослідження. В процесі підготовки кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування (при вивченні сутності категорій «організація», «персонал», «розвиток персоналу», «стимулювання персоналу»); системного підходу (для виокремлення критеріїв та принципів, що впливають на стимулювання розвитку персоналу); методи аналізу (для вивчення наявного кількісно-якісного стану персоналу); графічного зображення (для ілюстрації основних положень кваліфікаційної роботи).

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення напрямків стимулювання розвитку персоналу шляхом та впровадження оновленого механізму матеріального та нематеріального за підвищення кваліфікаційного рівня працівників.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Управління кадровим потенціалом підприємств та стимулювання його розвитку» та «Розвиток персоналу в процесі управління кадровим потенціалом підприємств» у збірнику тез.

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність розвитку персоналу в умовах сучасних викликів

Організація функціонує і розвивається в постійній взаємодії із навколишнім світом та залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. З-поміж зовнішніх факторів важливо виділити: законодавчі норми і правила, споживачів, постачальників, розвиток науки, техніки і технології. Внутрішні – це рівень змін (стабільність проти змін) конкретної організації (кваліфікаційний рівень працівників, обсяги наданих послуг та інше).

Організації, що здійснюють свою діяльність в стабільному середовищі, можуть діяти на основі довгострокових прогнозів. Ті ж організації, що працюють в мінливому середовищі, вимушені частіше коригувати свої цілі, стратегію, структуру та інше. Такі елементи організації реалізуються тільки за умови чіткої регламентації внутрішньоорганізаційних виробничих відносин.

Варто зазначити, що визначальним елементом продуктивних сил є людські ресурси з певним рівнем освіти, досвіду та кваліфікації. В науковій літературі для характеристики персоналу організацій застосовуються такі терміни: трудові ресурси, людський капітал, персонал, кадровий потенціал.

Персонал – це кваліфіковані працівники, які володіють певною професійною кваліфікацією, спеціальними знаннями, навичками або досвідом роботи в конкретному виді трудової діяльності. Термін «персонал» в наукових публікаціях часто ототожнюється лише з частиною працівників – спеціалістами, або співробітниками з високою кваліфікацією та досвідом роботи в цій компанії.

Термін «персонал» найбільш доречний у використанні на рівні організації, оскільки він визначає персонал організації, який задіяний до

трудової діяльності і має певні характеристики. Основні з них:

трудові відносини з роботодавцем, як правило, оформлюються трудовими договорами;

персонал володіє певними особистими якісними характеристиками для досягнення організаційних цілей.

Персонал, як правило, має принципову відмінність від інших ресурсів організації, яка зводиться до того, що працівники:

– «наділені свідомістю і поєднують у собі тілесне, духовне, інтелектуальне начало;

– мають неповторні індивідуальні якості, мотиви, інтереси;

– думають, прогнозують і оцінюють рішення керівництва;

– постійно розвиваються та змінюються, зокрема, змінюється структура та пріоритетність мотивів, компетенції, працездатність, світогляд;

– емоційно реагують на дії керівників, зовнішні та внутрішні умови діяльності організації;

– лише частину свого життя проводять на роботі, але інша частина (за межами підприємства) значною мірою визначає їхнє ставлення до себе, колег, компанії;

– володіють здатністю до постійного самовдосконалення і розвитку» [24; с. 33].

Іншим показником, що часто використовують для характеристики персоналу є категорія «кадри». Кадри – це основний, постійний склад кваліфікованих працівників, що формується та трансформується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Вплив зовнішніх факторів виражається такими показниками макроекономічного розвитку, як: чисельність економічно активного населення, його загальний освітній рівень, воєнний стан в країні, стан функціонування ринку праці.

Для аналізу та характеристики персоналу організації застосовуються показники: загальна чисельність, кількісноякісний склад, професійна придатність та компетентністю. Для встановлення необхідної чисельності

персоналу враховується характер і зміст праці, обсяг виконуваної роботи, її складність, ступінь їх комп'ютеризації. Ці чинники визначають необхідну чисельність працівників для здійснення трудової діяльності. Найбільш об'єктивною характеристикою чисельності персоналу вважається середньооблікова чисельність, тобто кількість співробітників, які офіційно працюють в даний час в організації.

До штатного розпису на певну календарну дату включаються всі співробітники, у тому числі прийняті на роботу з цієї дати, та виключаються всі звільнені з цієї дати. У списку є три категорії співробітників:

- постійні працівники, які працюють в даній організації понад 1 рік року на підставі договору або невизначений термін;
- тимчасово найняті працівники на 2-4 місяці;
- сезонні працівники, які залучені для виконання сезонних робіт термін виконання яких до 6 місяців.

В цю чисельність не включаються особи, які працюють за сумісництвом, запрошуються на разові та спеціальні роботи, ті, що направляються на навчання з перервою у роботі.

З облікової точки зору, спискова кількість працівників є загальною кількістю людей, присутніх та відсутніх на роботі.

В науковій літературі існують два підходи до кваліфікації персоналу залежно від виконуваних ним функціональних обов'язків:

- задіяний у виробничому процесі;
- управлінський і виробничий.

До управлінського персоналу належать співробітники, які виконують певних управлінських функцій: лінійні та функціональні керівники та фахівці.

До лінійних відносяться менеджерів, які скеровують, координують та стимулюють трудову діяльність, розпоряджаються фінансовими, матеріальними ресурсами організації, приймають управлінські рішення, несуть відповідальність за досягнення цілей організації. До функціональних відносяться керівники підрозділів, основним завданням яких є сприяння

ефективній роботі лінійних керівників. Керівники та головні фахівці спільно формують адміністрацію.

Фахівці (інженери, економісти, техніки, психологи), які займаються створенням та впровадженням нових знань та технологій у процес праці та виробленням рішень окремих виробничих та управлінських завдань.

Технічні фахівці (співробітники), які надають технічну та ІТ-допомогу апарату управління (збирання, обробка, зберігання та передавання інформації). Специфіка їхньої діяльності полягає у виконанні конкретних стандартних процедур та операцій, які переважно підлягають нормуванню праці.

Управлінський персонал переважно займається розумовою та інтелектуальною роботою. Керівників за рівнем управління можна умовно поділити: на керівників нижчих рівнів (майстер, начальник відділу, групи бюро), середнього рівня (начальники відділів, їх заступники) та вищої ланки (керівники підприємств, їхні заступники).

До виробничого персоналу включаються виконавці, які реалізують рішення керівників та безпосередньо втілюють плани організації, займаються створенням матеріальних цінностей або наданням послуг. Сюди входять прибиральниці, охоронці, кур'єри та гардеробники.

В класифікації персоналу важливо звертати увагу на його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – є видом трудової діяльності, задля реалізації якої необхідний відповідний набір спеціальних знань та практичних навичок. Сукупність знань, навичок, здібностей, які людина застосовує для успішного виконання своїх безпосередніх професійних обов'язків визначає її професійну придатність, яка може бути фактичною або потенційною. Фактична придатність формується плавно в процесі ґрунтовного освоєння людиною нових знань, умінь та навичок. Потенційна придатність, як правило, ґрунтується на схильностях, здібностях, фізичних та психологічних особливостях людини.

Кожній професії притаманний поділ праці за спеціальностями, пов'язаними з виконанням вузької сфери обов'язків. Наприклад, юрист за

спеціальністю у межах професії має знати кримінальне право, громадянське право тощо.

Кваліфікація характеризується досвідом, практикою, навичками, знаннями та вміннями, які об'єднанні в одне ціле, для виконання певних трудових функцій.

В науковій літературі розрізняють поняття кваліфікації працівника та кваліфікації робіт. Кваліфікація працівника характеризує набір вимог до особи, яка має виконувати роботу, а кваліфікація робіт є набором професійних якостей, які працівник здобув.

Варто зазначити, що кваліфікацію працівника характеризують рівень загальних та професійних знань, стаж роботи на даній або ж аналогічній посаді, які дають змогу людині оволодіти певною професією. Вищий рівень кваліфікації присуджується спеціальною комісією на основі комплексної перевірки теоретичних знань, практичних навичок та досвіду людини й закріплюється відповідними юридичними документами.

Виділяють певні рівні кваліфікації працівників:

- висококваліфіковані робітники, які закінчили профтехучилища та середні професійні школи, загальноосвітні установи із терміном навчання 2–4 роки;

- кваліфіковані робітники, які здобули освіту в середніх професійних училищах, технікумах або ж мали змогу навчатися на конкретному підприємстві, організації впродовж 6 місяців до 1 року;

- робітники малокваліфіковані або низької кваліфікації, які пройшли виробниче навчання протягом 2-5 місяців;

- некваліфіковані робітники, які пройшли кілька тижнів практичного навчання або ж навчання без відриву від виробництва.

Варто відзначити, що кваліфікаційний рівень працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначає здатність працівника якісно виконувати свої функціональні обов'язки в нормальних і екстремальних умовах, успішно засвоювати нові знання та навички, швидко адаптуватися до зміни

умов праці та непередбачуваних ситуацій.

Наступним показником, що характеризує персонал є компетентність, що включає відповідні знання, вміння та навички, використання яких дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання. Розрізняють такі види компетентностей:

функціональна компетентність характеризується професійними знаннями та вмінням їх застосовувати;

інтелектуальна компетентність виявляється у здатності до аналітичного мислення та комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

ситуаційна компетентність відноситься до здатності діяти у конкретних ситуаціях;

соціальна компетентність характеризує певну здатність до комунікації й інтеграції, здатність підтримувати відносини в трудовому колективі, впливати, досягати мети, правильно сприймати та передавати точку зору інших людей, вести переговори, бесіду тощо.

Для характеристики якісної складової сучасного працівника використовуються такі основні групи показників:

особистісні, характеризують реального працівника: працьовитість, добросовісність, сумлінність, добросовісність, відповідальність, темперамент тощо;

комунікативні навички, що дають можливість оцінити ставлення особистості до інших співробітників: вміння знаходити спільну мову з іншими працівниками;

пізнавальні навички стосуються отриманих загальних знань, розкривають науковий і культурний світогляд особистості;

професійні навички, що тісно пов'язані з реалізацією професійних обов'язків.

В науковій літературі професійний розвиток особистості розглядається як «підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття більш вузьке у порівнянні з поняттям

«гармонійний розвиток особистості. Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, включає в себе оволодіння особистістю потрібних теоретичних знань, умінь та практичних навичок, соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей і економічних якостей» [43, с. 17].

Якісний склад персоналу характеризується професійно-кваліфікаційним складом та досвідом роботи.

Структуру персоналу за стажем роботи можна досліджувати за загальним стажем роботи і за стажем роботи в даній організації.

Структура персоналу за рівнем освіти передбачає розподіл працівників на тих, що мають вищу, середню спеціальну, неповну вищу та середню освіту.

На різних рівнях управління на формування різних типів структур персоналу впливають такі чинники:

інтенсивний перерозподіл працівників між сферами виробництва та послуг;

заміна кадрів, що відбуваються з різних причин, кадрами вищого професійного рівня;

зростання частки розумової, інтелектуальної праці, що збільшить попит на кваліфіковану працю (програмісти, оператори).

Варто зазначити, що персонал організації знаходиться в постійному русі в результаті найму одних співробітників і звільнення інших. Процес оновлення команди шляхом звільнення одних і наймом інших співробітників називається плінністю кадрів.

Утримання та використання персоналу характеризується системою показників, а саме: середньорічною чисельністю працівників, інтенсивністю зміни після виходу на пенсію, коефіцієнтом сталості, коефіцієнтом використання кваліфікації працівника, коефіцієнтом стажу роботи в організації.

На розвиток персоналу впливає цілий спектр проблем: соціально-економічних, психологічних, педагогічних.

В наукових доробках Савченко В.А. розвиток персоналу трактується як

«системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо». [43, с. 17]. Тому процес розвитку персоналу тісно зв'язаний з поняттями «освіта», «професійне навчання» і «кар'єрне просування» персоналу.

В.Я. Брич, О.Я. Гугул розглядають розвиток персоналу як «комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем» [8]. Із-за цього у науковій літературі не існує єдиного підходу до його визначення.

Зрозуміло, що процес розвитку персоналу передбачає, що в організації діє відповідна система матеріального та морального стимулювання. До основних елементів процесу розвитку персоналу відносимо:

Професійне навчання персоналу, яке передбачає формування в найманих працівників відповідних «теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому» [24, с. 19]. Таке навчання дає змогу працівникові посилити вже набуті компетенції, забезпечує трудову самореалізацію особистості, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність персоналу з'ясовується «не тільки відповідністю психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей людини до вимог, зайнятого нею робочого місця чи посади, рівнем її освітньої або професійної підготовки, стажем роботи, а й ступенем задоволеності працівником своєю працею» [24, с. 28].

До складових процесу розвитку персоналу організації включаємо:

- Професійне навчання персоналу;
- Адаптацію персоналу до умов виробничого середовища, що

передбачає пристосування до стану організації праці, режимів роботи, поділу або кооперації праці, трудового колективу;.

- Оцінювання та атестацію персоналу;.
- Планування кар'єрного зростання (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Примітка складено на основі [24, с. 19; 17].

Тому конкурентоспроможність персоналу варто розглядати, як його здатність до праці, професійну компетентність, відповідальність, ініціативність в роботі, що відділяють його від інших співробітників такої самої спеціальності та дають змогу конкурувати з ними на ринку праці.

На думку американських фахівців Г. Хамел та К. Прахалад компетенція це «набір навичок та технологій, які взаємопов'язані та прирівнюються до певного стандарту» [56]. А наукових доробках М. Д. Виноградського компетенцію трактується як «коло питань, в яких поєднуються знання та вміння працівника на визначений час» [10, с. 36].

Отже, пріоритетною метою розвитку персоналу повинно бути забезпечення організації тими працівниками, які володіють певними якісними характеристиками, що відповідають цілям та стратегії організації. Тому зазначена мета визначає такі основні завдання щодо розвитку персоналу [44, с. 32]: 1) вияв та підтримування тих працівників, які схильні до навчання;

- 2) безперервне удосконалення знань та навичок;
- 3) активізація прихованих здатностей та можливостей співробітників;
- 4) проведення роботи із кадровим резервом керівників;
- 5) вдосконалення системи службово-кваліфікаційного розвитку;
- 6) планування трудової кар'єри співробітників.

1.2. Методичні підходи до організації стимулювання розвитку персоналу

Розвиток персоналу один із пріоритетних напрямків управління персоналом, в ефективності якого зацікавлені всі сторони та суб'єкти соціально-трудова відносин:

Держава. Для держави розвиток персоналу дає можливість підвищити якість та ефективність праці, посилити конкурентоспроможність продукції, що випускається або послуг, які надаються; зміцнити позиціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках.

- Організації. для організації розвиток персоналу дозволяє підвищити продуктивності праці, покращити якість продукції, впровадити нові види продукції та знизити рівень травматизму.

- Співробітники. Для працівника можливості розвитку дають змогу не лише працювати більш ефективно, але й отримувати вищий розмір заробітної плати, доплат, надбавок, премій (після підвищення розряду, категорії), просування по службі, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Метою заохочення розвитку персоналу має бути мотивування працівників до оволодіння новими сучасними компетенціями, необхідними для ефективного виконання роботи.

Сутність стимулювання з точки зору системного підходу можна розглядати як багаторівневу цілеспрямовану систему взаємодії об'єкта, суб'єкта стимулювання та умов зовнішнього середовища, в результаті якої

збагачуються потреби у розвитку працівників. Тільки за таких умов організація зможе ефективно використовувати потенціал співробітників і своєчасно підготувати їх до реалізації нових завдань і робіт, які можуть виникнути в ході реалізації стратегічного плану розвитку компанії або адаптації до нових зовнішніх умов. Стимулювання працівників у компаніях має базуватися на кількох принципах

До основних принципів стимулювання розвитку персоналу організації відносимо:

- принцип законності, який передбачає дотримання норм чинного законодавства, нормативно-правових, адміністративних та інших документів, ухвалених на рівні організації (колективний договір, режимі праці та відпочинку та інших.);

- принцип єдності, який полягає у використанні унікальних засобів та форм стимулювання для всіх співробітників організації;

- принцип соціального партнерства, спрямований на досягнення соціальної злагоди у трудовому колективі шляхом узгодження заходів заохочення працівників із профспілковою організацією або ж іншими громадськими представниками працівників;

- принцип узгодження інтересів організації та її працівників;

- принцип ефективності навчання та інших заходів щодо розвитку персоналу;

- принцип відкритості полягає в постійному інформуванні працівників про існуючу систему заохочення розвитку персоналу [10; 43].

До основних етапів стимулювання розвитку персоналу організації належать:

- 1) здійснення ґрунтовної оцінки професійних компетентностей працівників та визначення потреби у зростанні їхнього професійного рівня;

- 2) визначення об'єкта стимулювання, що передбачає встановлення переліку працівників в організації (керівники, фахівці, службовці тощо), які братимуть участь у реалізації заходів щодо розвитку персоналу;

3) визначення предмета стимулювання – у кожному первинному трудовому колективі виділяють категорії працівників, визначаються знання, уміння, навички, компетенції, що вимагають формування, розвитку та вдосконалення певних компетенцій;

4) визначення критеріїв необхідності підвищення кваліфікації працівників;

5) визначення суб'єкта стимулювання - посадова особа/особи, які мають можливість та право впливати на об'єкт стимулювання;

6) визначення пріоритетних форм та заходів стимулювання;

7) визначення обсягу та джерел фінансування заходів стимулювання;

8) планування та реалізація заходів щодо стимулювання працівників;

9) оцінка ступеня вдосконалення професійних знань, умінь та навичок працівника;

10) заохочення працівників, які пройшли професійну підготовку до рівня.

Для системи стимулювання розвитку співробітників варто застосовувати:

- об'єктивну оцінку – це оцінка професійного рівня працівника порівняно з певними корпоративними стандартами або ж цілями;

Система заохочення розвитку персоналу має бути відкритою, тобто формуватися не лише з ініціативи роботодавця або керівництва організації, а й з ініціативи профспілки або інших представників працівників.

- суб'єктивну оцінку, яка вказує наскільки професійно працівник здійснює трудову діяльність, і чи відповідає виконана робота тому, що очікую роботодавець;

- планування заходів щодо стимулювання розвитку персоналу здійснюється службою управління персоналом, а їх організація та реалізація спільно з фінансовою службою та керівниками структурних підрозділів. Визначення рівня вдосконалення знань та навичок працівників здійснюється на основі результатів їх оцінки. Результати оцінки підвищення знань та навичок працівників оформлюються відповідними протоколами або відомостями. За результатами оцінки роботодавець (керівник) видає наказ про моральне або ж

матеріальне заохочення працівників.

Як правило, після організації структури управління персоналом і найму персоналу відбувається процес задоволення потреб працівників.

Тому саме, стимули з боку організації повинні пропонувати працівнику такі форми задоволення потреб, які б були в межах можливостей організації, сприяли б прояву такої трудової поведінки, якої вимагає організація, та відповідали очікуванням працівників.

Задоволення потреб часто пов'язане із зайняттям того або ж іншого рівня в управлінській ієрархії, того або ж іншого робочого місця, де більш бажані зміст, характер, умови та стимулювання праці. Та чи інша посада може бути представлена працівникові як показник задоволення потреби в залученості, успіху, повазі, владі, самореалізації тощо.

Окремі організації мають позитивний досвід планування кар'єри спеціалістів і керівників, який ґрунтується на поінформованості співробітників про перспективи. Ця система передбачає проведення ґрунтовної попередньої роботи з розробки кваліфікаційних характеристик посад, їх кваліфікаційних оцінок і вивчення думки працівників щодо наявних і бажаних повноважень.

Для того, щоб працівник отримав певний розвиток, а також для взаємного задоволення потреб працівника та організації, необхідно постійно контролювати якість роботи працівника.

Одним із головних чинників визначення якості працівника є необхідність постійно оцінювати досягнення, результати роботи трудових колективів та окремих працівників, приводячи їх у відповідність зі стандартами або використовуючи думку компетентних спеціалістів та експертів.

Важливим у розвитку персоналу є навчання. Навчання персоналу має на меті підвищити відповідність якості робочої сили вимогам роботи, забезпечити розвиток співробітників і більш ефективне використання їх потенціалу, розширити їхній світогляд і підвищити задоволеність роботою, забезпечити кар'єрне зростання, задіяння чинників інтересу до роботи, задоволення потреби організацій у персоналі через внутрішній ринок праці. Для навчання можуть

застосовуватися форми та методи, які найбільш підходять працівникам, тому при їх виборі варто враховувати особистісні характеристики працівника та поточну ситуацію.

І, нарешті, основною формою матеріального стимулювання є заробіток. Форми і види компенсації праці працівника залежать від багатьох факторів, серед яких визначальними є:

- наявність фінансових можливостей для витрат на персонал,
- кадрова політика компанії,
- сприйняття персоналу керівництвом організації,
- система відносин між персоналом і адміністрацією,
- характеристика поточного періоду розвитку організації,
- поточні та майбутні цілі та проблеми організації,
- особливості організації системи винагороди,
- організаційно-правова форма діяльності та ступінь свободи у виборі способу компенсації,
- державна політика у сфері праці та зайнятості,
- стан ринку праці.

Висновки до розділу 1

На розвиток персоналу впливає цілий спектр проблем: соціально-економічних, психологічних, педагогічних. Розвиток персоналу є надзвичайно важливим і для організації, і для працівника. Під цим поняттям ми розуміємо процес постійного поновлення знань, вмінь та навичок працівника задля професійно-кваліфікаційного просування та підвищення задоволеності процесом праці.

Кваліфікаційний рівень працівника розкриває його професійну придатність, тобто його здатність виконувати свої функціональні обов'язки в певних організаційних умовах, успішно засвоювати нові знання та навички,

швидко адаптуватися до зміни умов праці та непередбачуваних ситуацій.

Стимулювання розвитку персоналу з позиції системного підходу можна розглядати як багаторівневу цілеспрямовану систему взаємодії об'єкта, суб'єкта стимулювання та умов зовнішнього середовища, в результаті якої збагачуються потреби у розвитку працівників. Тільки за таких умов організація зможе ефективно використовувати потенціал співробітників і своєчасно підготувати їх до реалізації нових завдань і робіт, які можуть виникнути в ході реалізації стратегічного плану розвитку компанії або адаптації до нових зовнішніх умов. Стимулювання працівників у компаніях має базуватися на кількох принципах: законності єдності соціального партнерства узгодження інтересів організації та її працівників; принцип ефективності навчання та інших заходів щодо розвитку персоналу; принцип відкритості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕПАРТАМЕНТУ КУЛЬТУРИ ТА ТУРИЗМУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Організаційна характеристика діяльності Департаменту культури та туризму Тернопільської обласної військової адміністрації

«Відповідно до розпорядження голови обласної державної адміністрації від 29 березня 2021 року № 212/01.02-01 «Про структуру обласної державної адміністрації» в структурі обласної державної адміністрації утворено департамент культури та туризму Тернопільської обласної державної адміністрації, реорганізувавши шляхом злиття управління культури Тернопільської обласної державної адміністрації, управління туризму Тернопільської обласної державної адміністрації та управління з питань внутрішньої політики, релігій та національностей Тернопільської обласної державної адміністрації. Відповідно до «Положення про департамент культури та туризму Тернопільської обласної державної адміністрації» затвердженого розпорядження голови обласної державної адміністрації 01 квітня 2021 року № 235/01.02-01 департамент утворений 15 червня 2021 року» [49].

Департамент підпорядкований голові Тернопільської ОВА, а також підзвітний та підконтрольний Міністерству культури та інформаційної політики України. У своїй діяльності Департамент керується Конституцією та законами України, актами Президента України, КМУ, наказами Міністерства культури та інформаційної політики України, іншими нормативно-правовими актами центральних органів виконавчої влади, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, рішеннями Тернопільської обласної ради, а також відповідними Положеннями.

До головних завдань департаменту входить:

1) забезпечення здійснення політики державної в царині культури, охорони культурної спадщини, туризму та курортів, міжнаціональних відносин, забезпечення прав національних меншин і права громадян на свободу слова, віросповідання, мовної політики на території області;

2) забезпечення вільного розвитку культурно-мистецьких процесів, гармонізація міжнаціональних та міжконфесійних відносин, збереження і розвиток етнічної самобутності національних меншин, а також задоволення національно-культурних потреб українців, які проживають за межами України, зміцнення їх зв'язків з Україною.

Департамент культури та туризму Тернопільської ОВА очолює директор департаменту.

До складу департаменту входять два управління: 1) «управління етнополітики, свободи совісті та цифрових трансформацій» [49]; 2) «управління культури, охорони культурної спадщини та туризму» [49]. Управління очолюють заступники директора департаменту – начальники управлінь.

Кожне управління включає два відділи:

1. Управління етнополітики, свободи совісті та цифрових трансформацій:

1) відділ фінансово-організаційного забезпечення, управління персоналом та цифрових трансформацій;

2) відділ етнополітики, свободи совісті.

2. Управління культури, охорони культурної спадщини та туризму:

1) відділ культури, охорони культурної спадщини;

2) відділу туризму.

Керівництво відділами здійснюють начальники відділів. В департаменті зайняті головні спеціалісти, провідні спеціалісти та провідний інспектор (не має статусу державного службовця).

Департамент культури та туризму ТОВА надає адміністративні послуги, а саме:

реєструє статут релігійної громади;

погоджує релігійну діяльність священнослужителів, релігійних

проповідників, наставників, інших представників зарубіжних організацій, які є іноземними громадянами і тимчасово перебувають в Україні;

погоджує посвідки на тимчасове проживання священнослужителям, релігійним проповідникам, наставникам, іншим представникам зарубіжних організацій;

приймає рішення про передачу культових будівель і майна, у безоплатне користування або повернення у власність релігійних організацій;

здійснює державну реєстрацію створення юридичної особи - релігійної організації та вносить зміни до відомостей;

здійснює державну реєстрацію про юридичну особу - релігійну організацію, що містяться в ЄДР юридичних осіб, фізичних осіб, громадських формувань;

надає витяги з ЄДР юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань;

видає документи з реєстраційних справ;

погоджує програми та проекти містобудівних, архітектурних і ландшафтних перетворень, будівельних, меліоративних, шляхових, земляних робіт, реалізація яких може позначитися на стані пам'яток місцевого значення, їх територій і зон охорони;

дає дозволи на проведення робіт на пам'ятках місцевого значення (крім пам'яток археології), їх територіях та зонах охорони;

реєструє дозволи на проведення археологічних розвідок, розкопок;

Кількість звернень громадян за останній рік зросла на 25,7%; кількість громадян що звернулися зросла на 50%; кількість звернень, на які дано роз'яснення зросла на 12%; повернуто 28,5 % звернень. Інформація про кількість звернень до департаменту культури та туризму ТОВА наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Кількість звернень до департаменту культури та туризму ТОВА

№п/п	Інформація	2021 р	2022 р.	2022/2021 рр, %
1.	Кількість звернень, одиниць	66	83	25,7
2.	Кількість громадян, що звернулися	80	120	50
3.	Кількість звернень, що позитивно вирішено	42	43	2,4
4.	Кількість звернень, на які дано роз'яснення	22	25	12
5.	Повернуто звернень	2	7	28,5

Примітка. Складено на основі [49]

Наказом департаменту культури та туризму затверджено графік прийому та проведення «гарячих» телефонних ліній керівництвом департаменту. Робота із розгляду звернень громадян, організації особистого прийому, роботи «гарячої» телефонної лінії перебуває на постійному контролі в керівництва департаменту.

Питання роботи із зверненнями громадян в департаменті культури та туризму ОВА заслуховувалось на нарадах керівництвом департаменту.

Довідки за підсумками розгляду звернень громадян, що надійшли в департамент культури та туризму ОВА розміщується на офіційному вебсайті департаменту.

Робота головного спеціаліста, відповідального за роботу із зверненнями громадян, направлена на забезпечення належного розгляду звернень громадян, що надходять до департаменту культури та туризму ОВА.

З метою поліпшення роботи із зверненнями громадян у Департаменті:

- встановлюється контроль за дотриманням термінів, за повнотою та об'єктивністю розгляду звернень громадян;
- забезпечується проведення регулярного особистого прийому громадян згідно з графіком та дієвість телефонних «гарячих ліній».

Ресурсне забезпечення департаменту — це комплекс заходів із забезпечення департаменту ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат.

Вироблення стратегічних цілей діяльності Департаменту ґрунтується, зокрема, на аналізі складу ресурсів, стану їх використання за окремими видами, виявленні потенційних можливостей для залучення у разі потреби додаткових ресурсів. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу департаменту представлене: нормативно-правовим; інформаційним; науково-методичним; кадровим; матеріально-технічним; фінансовим забезпеченням.

Нормативно– правове забезпечення менеджменту персоналу складають різноманітні нормативні і правові документи, які розглядаються на двох рівнях: загальнонаціональному (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньому (договори і угоди).

Інформаційне забезпечення полягає у використанні сукупності даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення різноманітних завдань з управління персоналу у різних підсистемах і на різних етапах управління. Науково-методичне забезпечення складають документи організаційно–методичного характеру, які визначають норми, правила, характеристики, що використовуються для вирішення завдань кадрового менеджменту.

Кадрове забезпечення представлене: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками департаментів, відділів, які надають керівництву необхідну інформацію про персонал.

Ресурсне забезпечення системи управління персоналом департаменту культури та туризму ТОВА на є необхідною складовою для ефективного його функціонування підприємства в умовах динамічних змін.

З метою забезпечення реалізації державної політики з питань управління персоналом та у сфері державної служби, комплексного вирішення завдань

комплектування органів виконавчої влади висококваліфікованими кадрами, підвищення їх ролі та відповідальності за доручену справу необхідно здійснити ряд організаційних заходів, які контролюватимуться відділом фінансово-організаційного забезпечення, управління персоналом та цифрових трансформацій департаменту.

До основних організаційних заходів департаменту відносимо:

Проводити аналіз структури департаменту на дотримання вимог законодавчих та нормативних документів та здійснити заходи щодо приведення у відповідність номенклатури посад та штатну чисельність структурних підрозділів

Організувати та провести навчання з державними службовцями департаменту з метою своєчасного доведення до них вимог нормативно-правових актів з кадрових питань, роз'яснення положень законодавства про державну службу.

Організаційно-методичне забезпечення роботи дисциплінарної комісії департаменту щодо розгляду дисциплінарних справ.

Забезпечувати своєчасний перегляд стажу роботи, що дає право на встановлення надбавки за вислугу років та стажу державної служби працівників департаменту

Розглядати питання щодо можливості присвоєння чергових рангів держслужбовцям департаменту.

Здійснювати розроблення проектів нормативних актів, які безпосередньо стосуються питань впровадження мотиваційних заходів, встановлення стимулюючих виплат та надання матеріальної допомоги, встановлення надбавок, преміювання, надання матеріальної допомоги.

Забезпечення формування особових справ державних службовців
Проведення ревізії особових справ працівників управління, вжити заходи щодо їх впорядкування.

Здійснювати узагальнення та висвітлення інформації на вебсайті департаменту інформації щодо вакантних посад.

При наданні щорічних відпусток забезпечувати дотримання вимог законів України

Складати і подати на затвердження графіки відпусток працівників департаменту на наступний рік.

Своєчасно розглядати звернення громадян, підприємств, посадових осіб, запити та звернення народних депутатів, запити стосовно надання інформації з питань, які є в компетенції відділу.

Забезпечувати реєстрацію розпорядчих документів з кадрових питань за допомогою автоматизованої системи контролю й організації діловодства «АСКОД», здійснювати їх тиражування та розсилку.

Проводити аналіз і надати Нацдержслужбі України звіт щодо кількісного і якісного складу державних службовців департаменту.

Здійснити організаційне забезпечення проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців департаменту культури та туризму облдержадміністрації.

Здійснювати облік військовозобов'язаних і призовників в департаменті.

Отже, Департамент функціонує відповідно до розроблених та затверджених директором департаменту посадових інструкцій усіх працівників структурного підрозділу, затверджених Правил внутрішнього службового розпорядку департаменту, які доведені до відома всіх працівників державного органу, штатного розпису департаменту, в якому вказано кількість посад державної служби категорії „Б” в державному органі, яка повинна становити не більше третини його штатної чисельності.

2.2. Аналіз кількісно-якісного складу персоналу та кадрового забезпечення діяльності департаменту

Кадрове забезпечення діяльності в департаменті культури та туризму Тернопільської ОВА здійснюється на основі Конституції України, законів України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про місцеві державні адміністрації» та інших законів України, міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постанов Верховної Ради України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, наказів Нацдержслужби України, інших нормативно-правових актів.

Реалізацію державної політики з питань управління персоналом в департаменті покладено на відділ фінансово-організаційного забезпечення, управління персоналом та цифрових трансформацій управління етнополітики, свободи совісті та цифрових трансформацій, положення про який затверджено наказом директора департаменту.

Гранична чисельність працівників – 23 особи. За основними категоріями: «Б» – 7 одиниць, «В» – 15, 1 посада – недержавної служби. Якісні характеристики персоналу департаменту подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Якісні характеристики персоналу департаменту

Ознаки	Основні характеристики
Демографічний	Стать, вік, сімейний стан, національність та ін..
Фізичний	Фізичне і психічне здоров'я, працездатність, витривалість.
Підготовка	Здобута освіта, здатність до професійного росту і безперервного навчання.
Професійно кваліфікаційний	Професія кваліфікація, категорія.
Особистісні характеристики	Тип темпераменту, характер, моральність, комунікабельність, знання іноземних мов.
Ставлення до праці	Схильність до творчості, дотримання дисципліни, відповідальність, ініціативність.
Досвід	Навички до праці, стаж роботи в данній професії.

Примітка. Складено автором на основі [4; 11; 44]

Чисельність працівників у Департаменті станом на початок 2022 року становить 23 особи. Кількісний склад персоналу департаменту подано у таблиці 2.2. з таблиці видно, що в департаменті зайнято 56,5% - службовців; 30,4% становлять керівники та 4,3% –провідні спеціалісти.

Таблиця 2.2

Кількісний склад персоналу у 2022 році

№ п/п/	Показники	2022рік	%
1	Всього середньооблікова чисельність, осіб	23	100
2	керівники, , осіб	7	30,4
3	службовці	13	56,5
4	провідний інспектор	1	4,3

Примітка. Складено автором [49]

У 2022 році в департаменті фактично працює 19 осіб, один працівник обіймає посаду недержавної служби. Аналіз кількісного складу держслужбовців свідчить про те, що більшість складають жінки – 12 осіб, молоді віком до 35 років – 2 працівники. Працівником віком до 25 років не має, а середній вік працівників в межах 46-59 років. (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3.

Статеві-вікова структура персоналу у 2021 році

Вік	чоловіки		жінки	
	осіб	%	осіб	%
26-45 років	2	33,3	6	46,2
46- 59	3	50,0	7	
60+ років	1	16,7	-	53,8
Разом	6	100	13	100

Примітка. Складено автором за даними ТОДА [49]

З департаменту за досліджуваний період за власним бажанням звільнилося та за угодою сторін 4,3% працівників.

Усі держслужбовці мають повну вищу освіту, 13 є магістрами з державної служби та державного управління.

Важливим у розвитку персоналу є підвищення кваліфікації працівників.

В департаменті проводиться постійна робота щодо підвищення фахового рівня державних службовців. Протягом 2021-2022 років в Тернопільському ДЗ післядипломної освіти «Тернопільський регіональний центр підвищення кваліфікації» усі державні службовці категорії «Б» та «В» департаменту були учасниками 28-ти загальних/спеціальних короткострокових та професійних програм підвищення кваліфікації. З них 19 чоловік – за загальними/спеціальними та 11 працівників - отримали сертифікати професійних програм.

На Національній он-лайн-платформі Дія. Цифрова освіта працівники департаменту проходять курси в ексклюзивному форматі — освітнього серіалу.

Впродовд 2021- 2022 рр. підвищили свою кваліфікацію 19 службовців.

Для вивчення стану задоволеності працівників можливостями реалізовувати власну здатність до праці, мати змогу розвивати свої компетентності, набувати нові знання та навички та бути відповідним чином ви нагородженими, нами проведено соціологічне опитування. В ході опитування використано метод анкетування.

На запитання «Чи задовольняються Ваші основні потреби праці роботою в департаменті?», більше половини респондентів 61% дали позитивну відповідь, що свідчить про задоволеність можливостями реалізувати здатність до праці та отримати відповідну винагороду (рис. 2.1).

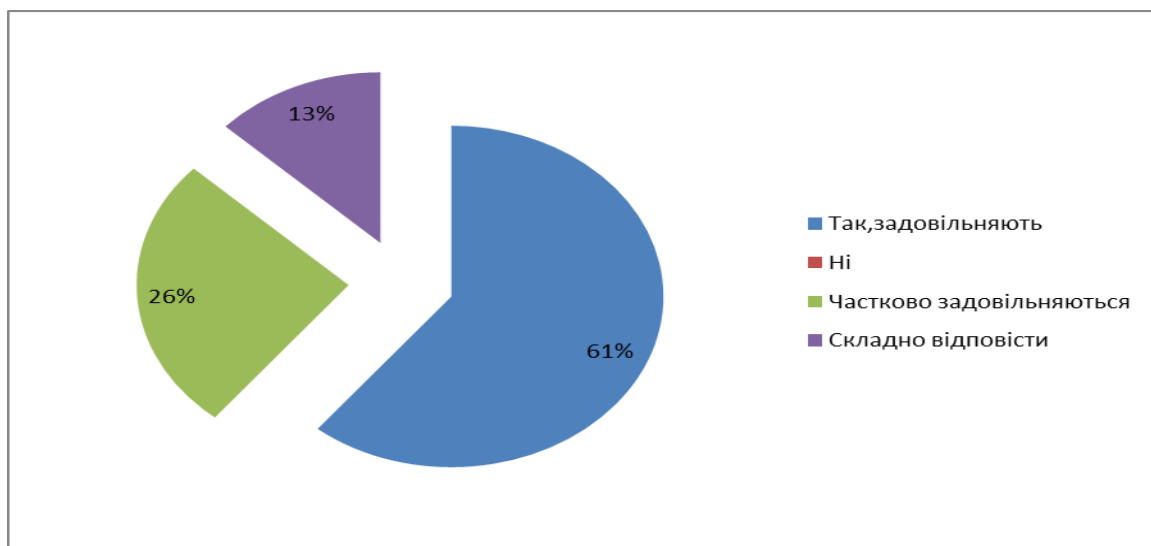


Рис. 2.1. Задоволеність потреб у праці

Примітка. Складено автором за результатами проведеного анкетного опитування

Результати дослідження свідчать, що працівники в основному задоволені можливостями підвищення свого кваліфікаційного рівня, що відзначили 65% опитаних, а 22% - частково задоволені (рис.2.2).

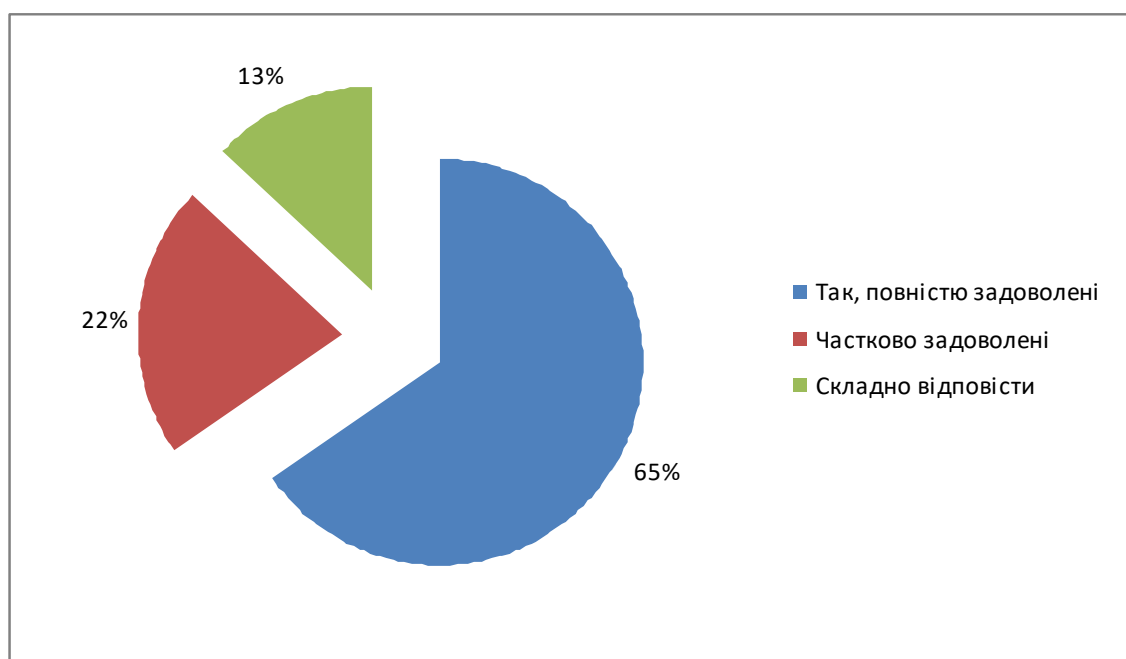


Рис.2.2. Задоволеність можливостями підвищення кваліфікаційного рівня

Примітка. Складено автором за результатами проведеного анкетного опитування

Впродовж останніх двох років підвищували свій фахово-кваліфікаційний рівень 83% респондентів. (рис. 2.3).

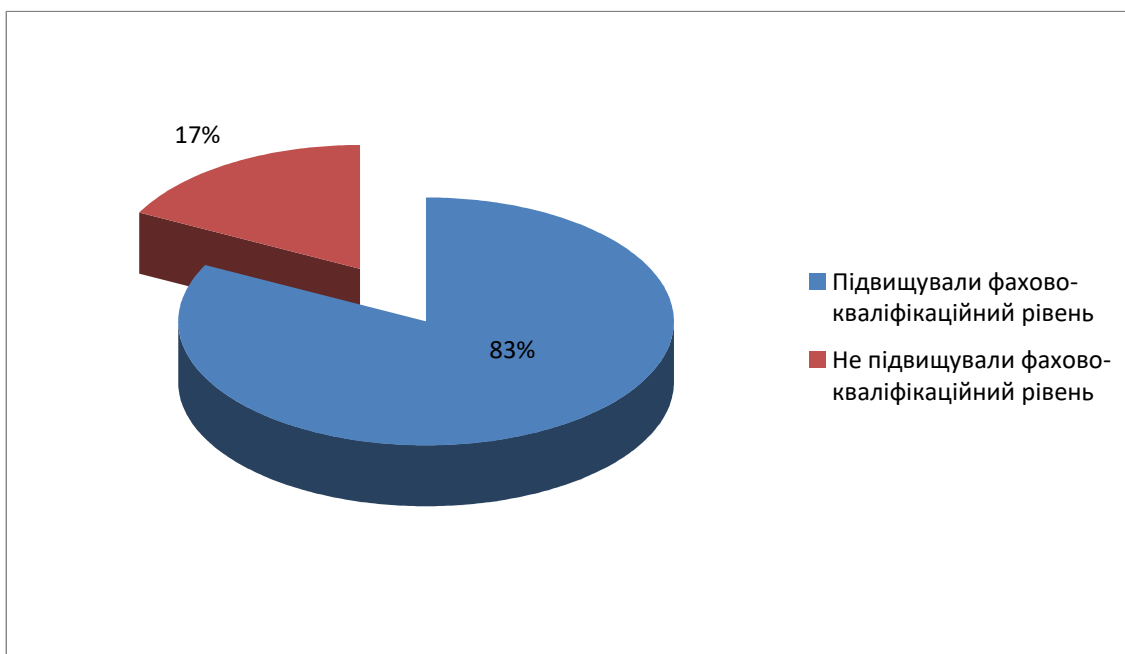


Рис. 2.3 Підвищення фахово-кваліфікаційний рівня працівниками

Примітка. Складено автором за результатами проведеного анкетного опитування

В основному переважна більшість працівників департаменту має бажання навчатися, здобувати нові знання та навички. 70% респондентів відмітили, що готові навчатися; 26% було складно визначитися із відповіддю, а лише 4% - не мають такого бажання (рис. 2.4). Важливо, що навчання є важливим для працівників, адже воно повинно мати безперервний характер впродовж всієї їх трудової діяльності, що дасть поглибити вже здобуті знання, вміння та навички.

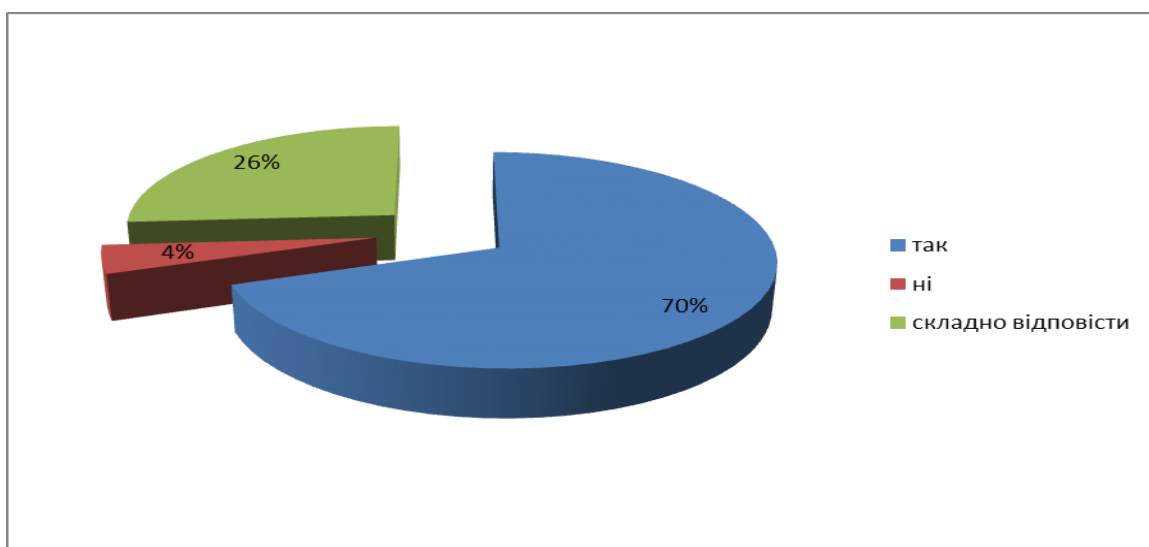


Рис. 2.4 Наявність в працівників бажання навчатися впродовж трудового життя.

Примітка. Складено автором за результатами проведеного анкетного опитування

Серед запропонованих в анкетному інструментарії варіантів відповідей на питання «Які види навчання Вам найбільше підходять?», респонденти виокремили на перше місце курси підвищення кваліфікації 61% опитаних; на другій позиції тренінги, та на третій – семінари, лекції (рис. 2.5). Ці результати збігаються з офіційними даними, отриманими у департаменті. Аналіз стану підвищення кваліфікації працівників департаменту подано у таблиці 2.4 (табл. 2.5).

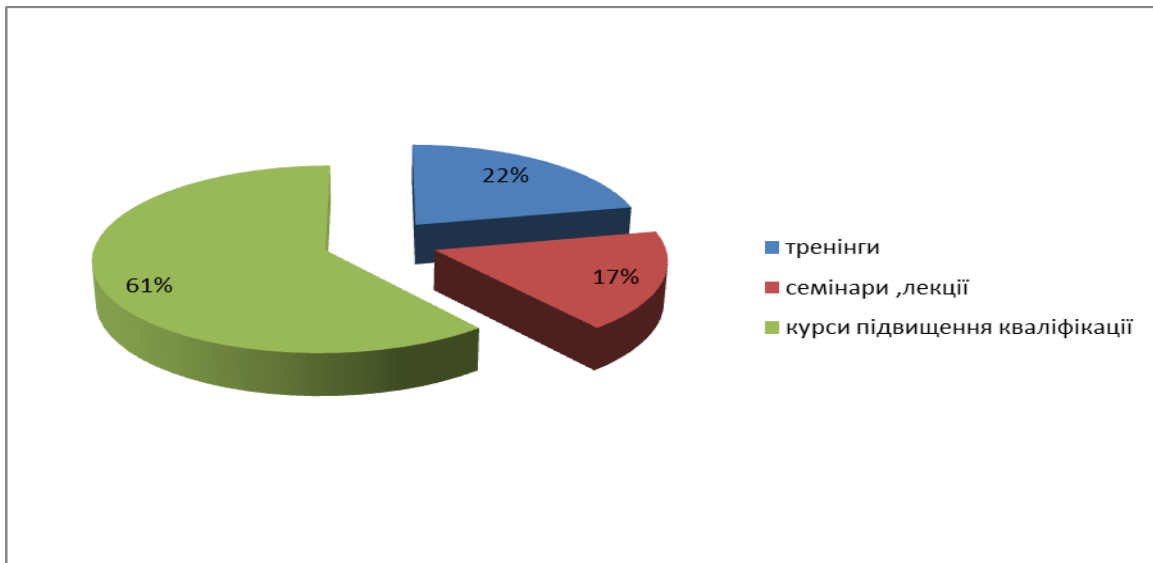


Рис. 2.5. Найбільш затребувані види навчання для працівників

Примітка. Складено автором за результатами проведеного анкетного опитування

Таблиця .2.4.

Підвищення кваліфікації працівників

Показники	Навчено, всього осіб		У тому числі:					
	2021 рік	2022 рік	Керівники		Фахівці		Службовці	
			2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік
Підвищили кваліфікацію, всього	19	20	2	2	3	3	14	15
Курси	17	20	1	2	1	2	11	12
Тренінги, семінари	19	19	2	23	2	1	9	3

Примітка. Складено автором за даними департаменту ТОВА

Проте, в ході опитування персоналу департаменту культури та туризму

Тернопільської ОВА було виявлено, невпевненість 20,8% опитаних в збереженні за собою робочого місця, після підвищення рівня кваліфікації, що не сприяє формуванню стабільності трудового колективу та психологічному стану кожного працівника зокрема.

Варто зазначити, що на конкурсній основі за 2021-2022 роки призначено 3 державних службовці та було звільнено 3 держслужбовця.

Конкурсна комісія формується задля заповнення посад державної служби наказом директора департаменту.

На офіційному вебсайті облдержадміністрації, вебсайті департаменту у розділі „Вакансії і оголошення”, а також Єдиному порталі вакансій державної служби розміщуються оголошення про конкурс і умови проведення конкурсу на зайняття вакантних посад в департаменті розміщуються

Аналіз протокольних рішень конкурсних комісій, заповнених членами комісії відомостей, зведеної відомості середніх балів та документів претендентів для участі у конкурсах на зайняття посад державної служби категорій „Б” і „В” свідчать про те, що вони, в основному, відповідають вимогам Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ.

Підготовка проєктів наказів департаменту з кадрових питань здійснюється відповідно до вимог Інструкції з діловодства в ТОВА, затвердженій розпорядженням голови ТОВА.

В департаменті проводиться постійна робота щодо підвищення фахового рівня державних службовців. У державному закладі післядипломної освіти «Тернопільський регіональний центр підвищення кваліфікації» упродовж звітного періоду усі державні службовці департаменту стали учасниками 26-ти загальних/спеціальних короткострокових та професійних програм підвищення кваліфікації. З них 19 чоловік – за загальними/спеціальними та 8 працівників – отримали сертифікати професійних програм.

В департаменті складаються індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності, визначаються завдання та ключові показники

результативності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В” та проводиться заповнення форми щодо результатів виконання державним службовцем .

Відповідно до статті 39 ЗУ «Про державну службу», Порядку присвоєння рангів державних службовців, державним службовцям департаменту присвоюються ранги з дотриманням вимог чинного законодавства.

Варто зазначити, що, присвоєння рангів може проводитися лише на підставі подання головного спеціаліста відділу, погодженого начальником цього ж відділу, безпосереднім керівником державного службовця, якому присвоюється чергових ранг, а також одним із заступників директора департаменту. Розрахунок стажу державної служби та вислуги років проводиться відповідно до чинного законодавства та постанов КМУ.

Відповідно до чинного законодавства заведена книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них, яка пронумерована, прошнурована та скріплена підписом керівника органу і печаткою, також є журнал обліку особових справ держслужбовців, де постійно поновлюються записи.

Трудові книжки працівників зберігаються і ведуться відповідно до Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників.

Особові справи державних службовців департаменту ведуться і формуються відповідно до чинного законодавства

За результатами проведеного аналізу рекомендовано:

- провести ревізії особових справ і трудових книжок працівників департаменту;
- впорядкувати організаційне забезпечення проведення конкурсного відбору на зайняття посад державної служби категорій „Б” і „В”;
- звернути увагу на дотримання при звільненні державних службовців вимог частини 2 статті 89 „Про державну службу”;

2.3. Дослідження стану стимулювання та розвитку персоналу в департаменті

В департаменті проводиться постійна робота щодо підвищення фахового рівня державних службовців. В Тернопільському державному закладі післядипломної освіти «Тернопільський регіональний центр підвищення кваліфікації» упродовж 2021-2022 років підвищили кваліфікацію усі державні службовці по короткострокових програмах (28 програм). 10 чоловік отримали сертифікати професійних програм.

Протягом 2021-2022 років усі державні службовці категорії «Б» та «В» департаменту культури та туризму облдержадміністрації стали учасниками 28-ти загальних/спеціальних короткострокових та професійних програм підвищення кваліфікації. З них 19 чоловік – за загальними/спеціальними та 11 працівників - отримали сертифікати професійних програм.

На Національній он-лайн-платформі Дія. Цифрова освіта працівники департаменту проходять курси в ексклюзивному форматі — освітнього серіалу.

Теми навчань, які прослухали державні службовці:

1. Актуальні питання соціального захисту осіб з інвалідністю
2. Діловодство і архівна справа.
3. Актуальні напрями роботи працівників юридичних служб органів виконавчої влади
4. Доступ до публічної інформації. Впровадження змін та прийняття ефективних рішень
5. Діловодство і архівна справа. Особливості застосування чинних нормативно – правових актів у сфері архівної справи у практику роботи установ різної форми власності
6. Цифрова грамотність публічних службовців. SMART-технології.
7. Антикорупційна політика та електронне урядування
8. Актуальні питання організації роботи державних органів та державних службовців в умовах воєнного стану

9. Для державних службовців, категорій «В», «Б» (не рідше одного разу на три роки)
10. Антикорупційна політика та електронне декларування
 11. Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану
 12. Актуальні питання організації роботи відділу фінансово-господарського забезпечення
 13. Реалізація в області державної політики з питань житлово-комунального господарства, енергозбереження та будівництва
 14. Корпоративна культура органу публічної влади
 15. Державна служба: Новації законодавства.
 16. Ефективна комунікація та взаємодія.
 17. Реалізація державної політики у сфері архівної справи.
 18. Залучення коштів міжнародної технічної допомоги для розвитку територій.
 19. Публічне управління та адміністрування.
 20. Актуальні питання економічного розвитку: регіональний аспект.
 21. Актуальні питання забезпечення кібербезпеки та захисту інформації
 22. Актуальні питання організації ефективної діяльності служб управління персоналом
 23. Актуальні питання управління персоналом в умовах воєнного стану
 24. Актуальні питання організації діловодства та документообігу”
 25. Доступ до публічної інформації. Публічна інформація у формі відкритих даних.
 26. Актуальні питання забезпечення кібербезпеки та захисту інформації”.
 27. Актуальні питання організації роботи відділу фінансово-господарського забезпечення.

Важливими для працівників є винагорода за працю. Структура фонду оплати праці подана в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Структура фонду оплати праці

Показники	Роки					
	2020		2021		2022	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Фонд оплати праці штатних працівників млн. грн.	2,303	100	2,756	100	3,385	100
Фонд основної заробітної плати, млн. грн.	1,297 млн.	56,3	2,675	97,0	2,841,6	83,9
Заохочувальні та компенсаційні, виплати тис. грн.	324,3	14,8	664,3	24,1	710,2	25,0

Примітка. Складено автором

Результати проведеного опитування вказують, що повністю задоволені винагородою за працю – 61% опитаних, переважна більшість, що свідчить про те що заробітна плата виконує основну функцію – стимулювання; частково задоволені -22%; складно було відповісти – 13, 5% опитаних (рис. 2.6).

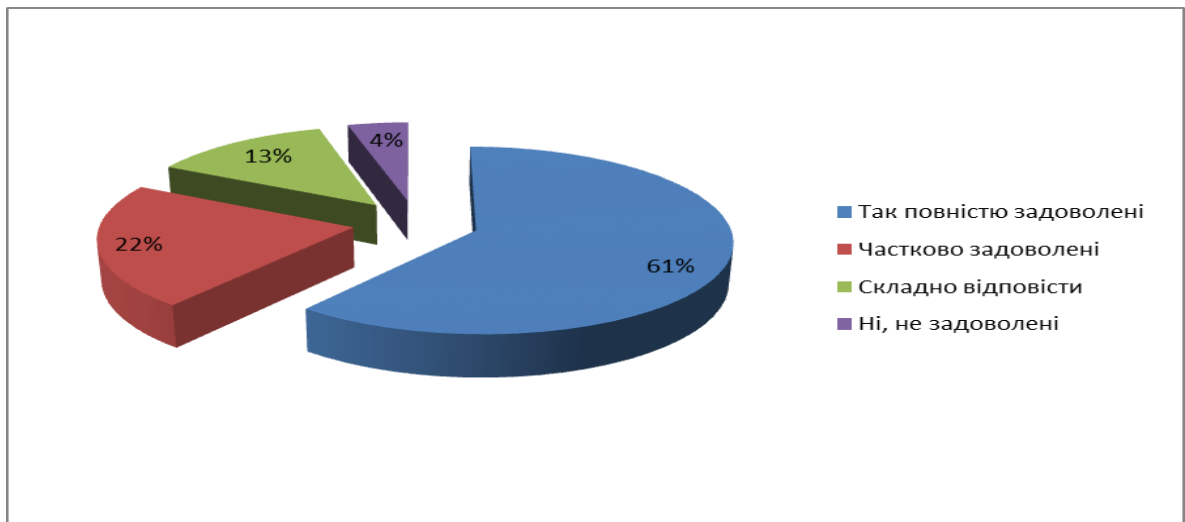


Рис. 2.6. Задоволеність респондентів винагородою за працю

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

У департаменті діє положення про преміювання державних службовців, складене відповідно до вимог Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів.

Преміювання державних службовців департаменту проводиться з метою стимулювання розвитку персоналу, високопродуктивної праці, зацікавленості в здобуткові високих результату праці і посиленні персональної відповідальності за доручену справу.

Для державних службовців департаменту діють такі премії:

1) за результатами оцінювання службової діяльності, яке проводиться щорічно;

2) за особистий внесок до кінцевих результатів роботи державного органу (місячна або квартальна).

Вид преміювання визначає директор департаменту залежно від особливостей виконання функцій і завдань. Розмір премії державним службовцям департаменту встановлюється директором департаменту шляхом подання наказу. Преміювання директора департаменту, заступника директора департаменту здійснюється згідно з наказом департаменту за погодженням з головою Тернопільської ОВА або ж уповноваженою особою.

Варто відзначити, що загальний розмір премій державного службовця департаменту за рік не може перевищувати 30 % фонду його посадового окладу за рік.

До критеріїв, що застосовуються при визначенні розміру премії, враховується:

1) особистий внесок працівників в загальний результат роботи державного органу;

2) вивлення постійної ініціативності в роботі;

3) якість виконання завдань та доручень керівництва департаменту та безпосереднього керівника державного службовця;

4) терміновість виконання завдань;

4) участь у провадженні реформ, роботі комісій, робочих груп тощо.

При преміювання державного службовця враховуються щорічні результати оцінювання службової діяльності.

Державні службовці мають право на щорічну основну

оплачувана відпустка тривалістю 30 календарних днів та на додаткову відпустку за умови наявності стажу державної служби 5 років.

Отримують державні службовці і надбавку за інтенсивність праці, яка встановлюється у відсотках до посадового окладу. А наявність у державного службовця присвоєного рангу дає йому право на встановлення і виплату надбавки за ранг до посадового окладу.

Висновки до розділу 2

До складу департаменту входять два управління:

- 1) управління етнополітики, свободи совісті та цифрових трансформацій;
- 2) управління культури, охорони культурної спадщини та туризму.

В департаменті проводиться постійна робота щодо підвищення фахового рівня державних службовців. Впродовж 2021-2022 років підвищили кваліфікацію усі державні службовці по короткострокових програмах (28 програм). 10 чоловік отримали сертифікати професійних програм.

Усі державні службовці категорії «Б» та «В» департаменту культури та туризму облдержадміністрації стали учасниками 28-ти загальних/спеціальних короткострокових та професійних програм підвищення кваліфікації. З них 19 чоловік – за загальними/спеціальними та 11 працівників - отримали сертифікати професійних програм.

Результати проведеного опитування вказують, що повністю задоволені винагородою за працю – 61% опитаних, переважна більшість, що свідчить про те що заробітна плата виконує основну функцію – стимулювання; частково задоволені -22%; складно було віповісти – 13 5 опитаних.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Напрямки мотивування та стимулювання персоналу до високопродуктивної праці

До пріоритетних напрямків стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію варто віднести:

1 Постійне посилення стимулюючої функції заробітної плати:

- Підвищення рівня заробітної плати відповідно до отриманої кваліфікації;
- врахування рівня професійних знань, умінь і навичок працівника при визначенні розміру оплати праці та доплат до неї;
- розроблення та впровадження механізму здійснення доплат молоді, яка має винятково дефіцитні професії, на період її адаптації на виробництві;
- запровадження матеріального стимулювання протягом перших двох років після закінчення навчання для спіробітників, які пройшли професійне навчання за основним місцем роботи, що сприятиме зменшенню плинності кадрів.

2 Забезпечення умов для ефективного використання набутих професійних знань, умінь і навичок:

- гарантує робоче місце для співробітника, який здобув вищий рівень кваліфікації;
- забезпечення умов щодо переведення працівників після професійного навчання на більш високооплачуване або ж перспективніше місце роботи (роботу);
- посилення активізації роботи щодо планування ділової кар'єри.

3 Професійне просування працівників, які підвищили свою кваліфікацію

- допомога у формуванні ділової кар'єри працівників, максимальне

використання набутих компетенцій:

- поінформованість працівників про можливості свого професійно-кваліфікаційного підвищення;
- моральна та матеріальна зацікавленість персоналу у професійно-кваліфікаційному зростанні;
- створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного підвищення окремих соціально-демографічних груп працівників.

4 Підвищення відповідальності працівника за результати своєї професійної діяльності:

- запровадження атестації на відповідність професійних знань, умінь та навичок працівників вимогам, встановленим законодавством;
- запровадження порядку підтвердження кваліфікаційного рівня при прийомі на роботу працівників, що із різних причин не були залучені до процесу праці 5 і більше років за спеціальністю, яку вони здобули в закладі вищої освіти;
- запровадження для видів діяльності та робіт, пов'язаних з охороною праці, життя громадян, періодичного (від 1 до 5 років залежно від складності роботи) підтвердження працівниками рівня кваліфікації та застосування відповідних санкцій у разі невиконання зобов'язань.
- підтвердження та розширення переліку видів діяльності (робіт), за якими професії потребують обов'язкової атестації працівників, насамперед за рахунок робіт, пов'язаних з охороною праці, життєдіяльністю громадян та охороною навколишнього середовища;
- розроблення та впровадження стандартів компетенцій для кожного виду робіт та системи винагород залежно від рівня кваліфікації, складності виконуваної роботи;
- вивчення питання доцільності створення індивідуальних наказів про навчання, у формуванні яких бере участь працівник.

5. Створення умов для підвищення кваліфікації працівників:

- визначення на законодавчому рівні норм щодо здійснення професійного

навчання співробітників в період робочого часу, що визначено чинним законодавством про працю для працівників відповідного віку, професії та виду діяльності;

- гарантування надання оплачуваної відпустки на період професійного навчання працівникам на всіх підприємствах незалежно від форм власності та підпорядкування;

- розвиток наставництва;

- підвищення ролі профспілок у питаннях підвищення кваліфікації працівників;

6. Підвищення ролі працівників у виборі місць, форм, методів і прийомів навчання. Працівники в організаціях незацікавлені через відсутність достатніх матеріальних і моральних стимулів до професійного навчання:

- підвищення рівня кваліфікації не завжди супроводжується підвищенням заробітної плати працівника;

- вкладення коштів працівника в набуття вищого рівня професійних навичок не може принести належної матеріальної вигоди чи морального задоволення через відсутність на підприємстві відповідного робочого місця.

В дослідженнях Прохоровської С.А. зазначено, що «у системі матеріального стимулювання працівників виділяють дві складові: стабілізатори і мотиватори. Стабілізатором виступає заробітна плата працівника, яку йому гарантує за сумлінне виконання умов трудового договору. Мотиваторами служать надбавки, доплати, а також різні премії і бонуси, що є додатковою матеріальною винагородою за працю. Саме мотиватори відіграють важливу роль, спонукаючи людину працювати ефективно та результативно» [36]. Керівництво має усвідомлювати, що без належної мотивації та стимулювання працівник не прагнучиме самостійно розвивати свої компетентності та ефективно працювати для досягнення цілей організації. Прохоровська С.А. зауважує, що «можливе лише тоді, коли створені найсприятливіші умови праці, гідна заробітна плата; тоді вони самі прагнуть якомога більшої реалізації власних здатностей, кваліфікації, можливостей, ділових якостей, морально

цінніс-них характеристик у процесі праці. Будуть проявляти чи ні працівники такі характеристики у процесі праці, значною мірою визначається мотивацією» [36].

Тривалий час низька зацікавленість роботодавців в інвестиціях у розвиток персоналу була зумовлена акими причинами:

1) неможливість отримати швидко та достатню вигоду від використання навчених працівників;

2) відсутність достатніх коштів для забезпечення розвитку персоналу навіть безпосередньо на виробництві.

Варто відмітити, що наявність ефективної системи розвитку персоналу, надає низку переваг організації (рис. 3.1).

Складові безперервного розвитку персоналу в організації можна звести до наступного переліку:

- залучення до професійного навчання в усіх його варіантах;
- проведення відповідної підготовки до атестації персоналу;
- перепідготовка працівників;
- стимулювання розвитку компетентностей та творчого потенціалу працівників;
- формування лояльності співробітників та корпоративного духу;
- навчання працівників навичкам управління виробництвом;
- розвиток лідерських якостей працівників;
- розвиток стратегічного мислення у співробітників на ключових посадах;
- формування поваги до співробітників, громадян;
- застосування методів командування та особливостей командної роботи.
- заохочення особистісного розвитку співробітників як складової збалансованого розвитку;
- формування поваги до корпоративних етичних стандартів;

- удосконалення та розвиток навичок міжособистісного спілкування;
- формування поваги до корпоративних засад трудової поведінки;
- підготовка керівників, спеціалістів і фахівців для роботи з автоматизованими системами управління, проектування, стандартизації;
- навчання керівників умінням вчасно виявляти, заохочувати талановитих працівників, створювати умови для розвиватку їхньої творчої діяльності;
- безперервне збагачення компетенцій працівників;
- формування системи усвідомленого саморозвитку особистості в процесі праці.

Для розвитку персоналу Департаменту варто розробити та реалізувати заходи, які б стосувалися проблем удосконалення якісних характеристик працівників, що є потрібними адекватно до загальної стратегії розвитку Департаменту.

Розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох основних напрямках: особистісний розвиток; соціальний розвиток; професійний розвиток (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрямки розвитку персоналу Департаменту

Примітка. Складено на основі [4; 37; 43;]

В департаменті має діяти система стимулювання розвитку персоналу, яка б давала змогу працівникові розкрити свої здатності до праці та мати змогу їх повноцінно реалізувати, виконуючи безпосередні функціональні обов'язки. До основних переваг наявності системи стимулювання розвитку персоналу в Департаменті, за результатами проведеного дослідження відносимо (рис. 3.3):

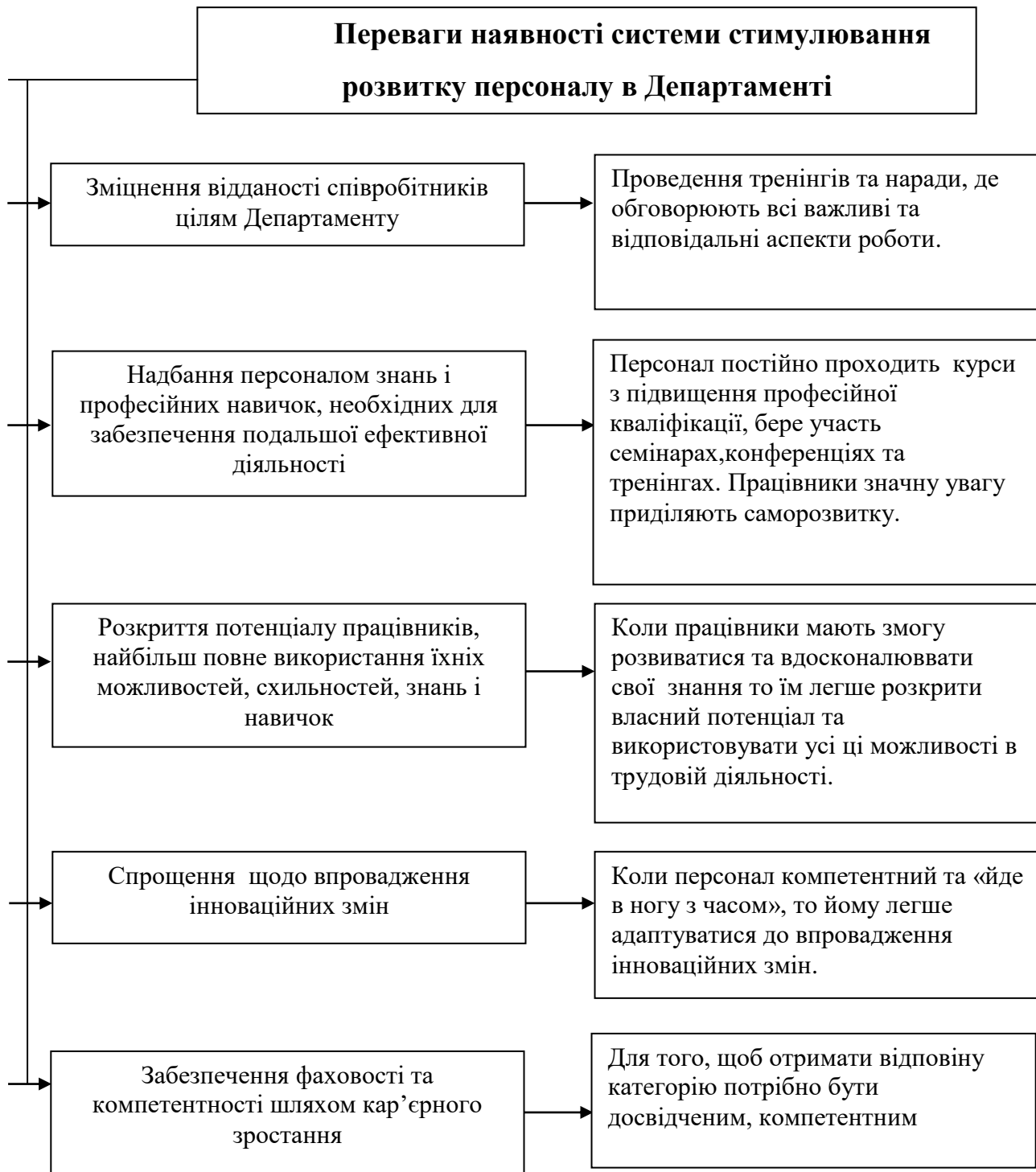


Рис. 3.1 Характеристика переваг системи стимулювання розвитку персоналу

Примітка. Складено автором на основі [4; 41; 43]

1. Зміцнення відданості співробітників цілям Департаменту
2. Надбання персоналом знань і професійних навичок, необхідних для забезпечення подальшої ефективної діяльності
3. Розкриття потенціалу працівників, найбільш повне використання їхніх можливостей, схильностей, знань і навичок
4. Спрощення щодо впровадження інноваційних змін
5. Забезпечення фаховості та компетентності шляхом кар'єрного зростання

Отже, основними елементами мотивування та стимулювання розвитку персоналу в умовах сучасних викликів є:

- матеріальне заохочення (розмір заробітної плати, надбавки, премії);
- кар'єрне зростання, перспектива розвитку;
- створення безпечних умови праці;
- наявність та дотримання соціально-правових гарантії;
- формування корпоративної культури;
- створення можливостей для безперервного професійного розвитку саморозвитку та самовдосконалення;
- створення можливостей для самореалізації;
- поліпшення змісту праці та гуманізація праці;
- поліпшення взаємовідносини в колективі та формування сприятливого мікроклімату;
- престижність роботи та соціальний статус;
- Самореалізація, стабільність, впевненість у завтрашньому дні;
- можливості участі в управлінні.

3.2. Шляхи вдосконалення матеріального та не матеріального стимулювання розвитку персоналу

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу повинно охоплювати різні форми та системи оплати праці та організацію преміювання працівників. В умовах сучасних викликів, воєнного стану в країні, загострення глобальної

конкуренції, ефективного впровадження у виробництво новітніх технологій матеріальне стимулювання персоналу має бути спрямоване на об'єднання інтересів трудового колективу організації, виховання та розвиток творчих здібностей особистості, сприяючи гармонійному розвитку кожного працівника.

Матеріальне заохочення розвитку персоналу в департаменті має бути також скероване на задоволення потреб працівників в отриманні вищої заробітної плати за рахунок підвищення рівня окремих професійних навичок, переході в результаті підвищення професійної кваліфікації на більш відповідальну та високооплачувану посаду.

Результати проведеного опитування дали змогу пріоритетність напрямків мотивації персоналу до високопродуктивної праці. Серед основних напрямків мотивації, респонденти віддали перевагу матеріальному стимулюванню – 50% опитаних; можливостям професійного навчання -17 % респондентів%; організації робочого місця (рис. 3.4).

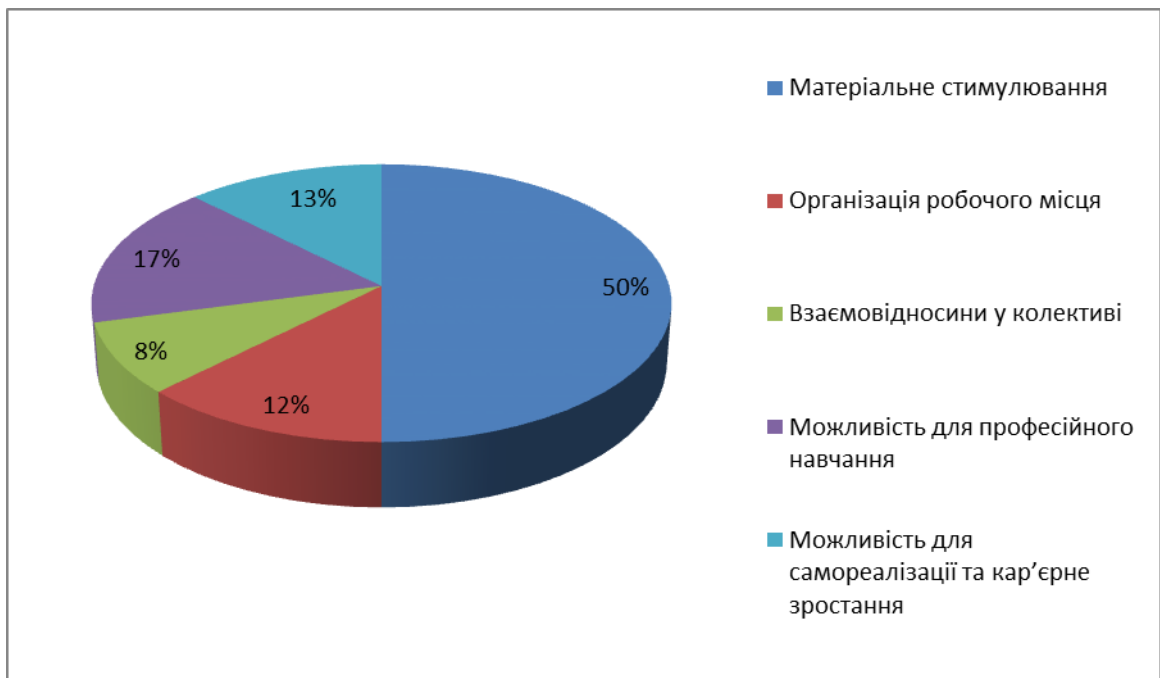


Рис. 3.4. Пріоритетність напрямків мотивації персоналу до високопродуктивної праці

Конкурентоспроможність Департаменту все більше залежить від здатності керівників, фахівців до постійного професійного розвитку, до освоєння нових форм та методів роботи.

Варто зазначити, що в сучасній організації від персоналу потрібно як своєчасне виконання завдань, передбачених посадовою інструкцією, кваліфікаційними картами, картами компетенцій, а й уміння і бажання виконувати функції, ще не передбачені посадовою інструкцією, але необхідні для більш ефективного функціонування департаменту. Інтенсивне застосування новітніх досягнень науки вимагає наявності у персоналу не стільки різнобічних знань і навичок, скільки здатності поглиблювати отримані знання, навички та вміння та набувати нових.

Вважаємо, що в Департаменті має реалізовуватися принцип винагороди працівника за здобуття додаткових навичок або знань, а не за потенційний внесок займаної ним посади у досягнення цілей організації. В організаціях, де що використовують систему оплати знань, нормально, що високоосвічені та кваліфіковані співробітники, які перебувають на нижчих щаблях ієрархії, отримують більш високу заробітну плату, ніж ті, хто має вищий і є вузькими фахівцями [43].

Важливо, щоб організація, яка запроваджує систему оплати знань, чітко визначила ті знання, за оволодіння якими вона має намір винагородити працівників.

Основою для ґрунтовного відбору теоретичних знань, умінь і навичок, компетенцій має бути стратегія управління розвитком персоналу. До того ж набір знань, умінь і навичок, за які керівник буде винагороджувати своїх співробітників має постійно модернізуватися. Тому, при адаптації стратегії розвитку персоналу до стратегії управління організацією має постійно змінюватися набір компетентностей.

Адже освітньо-професійні чинники розвитку персоналу «охоплюють загальний обсяг знань людини, її фахову підготовку і перепідготовку, підвищення кваліфікації, трудові навички та вміння, професіоналізм, творчу активність, здатність до постійного оновлення знань упродовж трудового життя» [41]. Освітній рівень здебільшого визначає якість персоналу, оскільки здобутий рівень освіти виступає фундаментом кваліфікації та дає змогу

становленню інтелектуального потенціалу людини праці, мотивує її трудову активність. Тому в умовах сучасних викликів освіта є конструктивною ланкою складових інноваційної економіки — наука — освіта — виробництво [41]. За таких умов «держава має забезпечувати розвиток інтелектуального потенціалу нації. Політика держави має бути системною, інноваційно спрямованою, здатною забезпечити проведення узгоджених політичних, економічних, соціальних, технологічних та інших змін, які дадуть змогу залучити в процес цілеспрямованого оновлення життя країни все населення» [41].

Департаменту варто впроваджувати систему оплати праці під назвою оплата за знання. Проте, найбільші труднощі тут, як правило, можуть виникати при визначенні набору специфічних знань для керівників, державних службовців, спеціалістів науковців відповідних структурних підрозділів організації. Перш за все, це ті категорії персоналу, у структурі робочого часу яких передбачено виконання функції, що вимагають самостійного креативного мислення, продукування нових ідей та впровадження останніх наукових та інформаційних досягнень безпосередньо в трудову діяльність. Це вказує на необхідність виділення системи оплати праці не тільки з врахуванням посадових окладів, але й за рівнем кваліфікації персоналу. Варто відзначити, що саме системи оплати праці працівників за знаннями, рівнем компетентності сприятимуть тому, що персонал буде більше зацікавлений здобувати нові знання та вміння, вдосконалювати практичні навички та використовувати їх в трудовій діяльності. Впровадження такої системи буде обумовлено не тільки стимулюванням розвитку персоналу, але й впровадженням останніх досягнень науки.

За умови впровадження в практичну діяльність системи оплати знань та основних компетентності варто враховувати і фактичні результати праці кожного окремого працівника. Важливо, щоб не склалася ситуація, коли працівник з відповідною освітою, певним рівнем знань, але низькою продуктивністю, отримував більшу заробітну плату у порівнянні із більш цінним працівником, який має нижчий рівень освіти. Тому варто оптимально

поєднувати системи оплати праці за знання, із методами традиційного нарахування заробітної плати. Останні передбачають організацію преміювання працівників та їхню участь в управлінні організацією.

В стимулювання розвитку персоналу важливе значення для самих працівників мають надбавки та їхній розмір до заробітної плати. Нестача в організаціях висококваліфікованих працівників, як правило, орієнтованих впровадження у трудову діяльність наукових досягнень, є однією з причин, що стримує підвищення рівня конкурентоспроможності організацій.

За дослідженнями Колота А.М. керівництву рекомендується для виокремлення критеріїв для призначення надбавок висококваліфікованим працівникам брати до уваги сферу діяльності, стаж роботи за відповідною професією та освоєння суміжних професій. З метою заохочення розвитку персоналу важливо застосовувати відповідні винагороди для тих працівників, що мають: почесні звання, наукові та ступені та вчені звання. За таких умов до посадових окладів державних службовців мають застосовуватися надбавки: доктор наук - 25% до посадового окладу; кандидат наук (доктор філософії) - 15% .

Важливим було б формувати спеціальні преміальні фонди за створення, розробку нових креативних підходів, надання нових публічних послуг розширювати межі стимулів до інновацій, що заохочувало б розвиток персоналу.

Актуальним було б посилити диференціацію рівнів заробітної плати в залежності від рівня професійної освіти та нових набутих компетентностей.

Отже, для забезпечення сталого зростання необхідно підвищити роль освіти та професійної підготовки в диференціації оплати праці різних категорій персоналу. Фахівці кадрової служби спільно з керівництвом окремих департаментів, відділів при розробці заходів грошового стимулювання розвитку персоналу повинні враховувати невідповідність фактичного та необхідного для організації освітньо-кваліфікаційного рівня працівників.

Варто відзначити, що в останні роки спостерігалися деякі помітні зміни в структурі мотивів трудової діяльності персоналу організацій. Спостерігається

зменшенні кількості працівників, які в структурі мотивів віддають перевагу досягненню матеріальної винагороди. Водночас у цій структурі зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації можна охарактеризувати такими критеріями:

задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі шляхом передчасного залишення робочого місця або посади;

зростання соціального статусу працівника в трудовому колективі внаслідок отримання вищої, більш відповідальної посади;

посилення інтересу працівника до здобуття та інноваційних компетентностей;

поглиблення інтересу до комунікації з висококваліфікованими фахівцями.

А. М. Колот відзначає, що зміни в структурі мотивів можуть бути пов'язані з появою нових теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті». наведені «Теорії збагачення змісту та гуманізації праці спрямовані не тільки на більш повне використання, а й на подальший розвиток потенційних можливостей особистості, які пов'язані з її професійними інтересами, нахилами, здібностями, рівнями освіти та професійної підготовки. Збагачення змісту праці в організації забезпечує не тільки більшу змістовність праці, а й сприяє досягненню більшої відповідності між змістом праці на конкретному робочому місці підприємства, рівнями освіти та кваліфікації працівника» [21; 22].

Застосування в практичній діяльності, наведених вище концепцій, дає змогу ефективно використовувати персонал, посилювати його задоволеність виконуваною роботою, професією та знижувати показники плинності кадрів в організації. проте варто зазначити, що, збагачення змісту праці потребує особливої уваги до вимог робочого місця та доосвітньо-кваліфікаційного рівня працівника.

Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, дають змогу

якнайповніше задовольняти потреби людини праці в визнанні, самоствердженні та самовираженні та підвищенні соціального статусу

Залучення працівників до управління Департаментом дає можливість розширити власний світогляд шляхом набуття нових знань, навичок та вмінь, що забезпечує подальший розвиток персоналу. Для керівництва залучення працівників до процесу управління дає змогу якнайповніше використати освітньо-кваліфікаційний потенціал та окупити витрати на його розвиток.

Значну роль у нематеріальному заохочення розвитку персоналу грає регламентація робочого дня та заохочення працівників до підвищення рівня своєї професійної кваліфікації на основі надання вільного часу. В даному випадку своєрідний стимулюючий ефект мають додаткові і творчі відпустки, які надаються працівникам, зокрема самостійного навчання, підвищення рівня кваліфікації, написання дисертацій, що з виробничими питаннями, тобто.ці відпустки, крім встановлених чинним трудовим законодавством

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу варто здійснювати шляхом нормування робочого часу або заохочення наданням вільного часу має стосуватися тих, хто зарекомендував себе як працьовитий, організований, дисциплінований працівник.

Варто зазначити, що негативну роль у розвитку персоналу відіграє відсутність у керівника достатніх фінансових ресурсів для професійного навчання персоналу безпосередньо на робочому місці або у закладах вищої освіти тощо. Важливо, що й самі працівники були часто не дуже зацікавлені у вкладенні особистих коштів у свою професійну підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації через відсутність достатніх матеріальних і моральних стимулів. Це обумовлено такими причинами.

вищий рівень професійної підготовки не завжди супроводжується підвищенням заробітної плати працівників організації.

вкладення працівником ресурсів у набуття вищого рівня професійних навичок не може принести йому необхідної моральної винагороди або ж морального задоволення внаслідок відсутності відповідної вакансії в

організації.

В працівників не має гарантій того, що власні інвестиції у дороговартісне навчання не будуть витрачені даремно через втрату робочих місць через скорочення штатів у випадку скорочення штатів, через економічні кризи. Тому керівникам організацій недоцільно встановлювати обмеження розміру (2% фонду оплати праці) на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу

З метою підвищення зацікавленості організацій у виділенні коштів на навчання рекомендовано розробити більш ефективний механізм стимулювання персоналу до підвищення зацікавленості працівників у знаннях, уміннях та практичних навичках.

Правовою основою такого механізму мають стати нормативно-правові та законодавчі акти, насамперед, Кодекс законів про працю, Закон України «Про освіту», Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про професійний розвиток персоналу підприємств» має знайти відображення порядок встановлення верхньої межі вартості навчальних послуг для персоналу. В межах цих лімітів організації мають право проводити професійне навчання та зменшувати свої податки на прибуток, одержувати компенсацію у разі перевищення навчальних витрат податкових зобов'язань підприємства.

Україна належить до тих країн, де організації практично не мають юридичних зобов'язань щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу та фінансування їх професійного розвитку. Тому країна представляє практичний інтерес для досвіду тих країн, в яких законодавча влада запроваджує обов'язкові схеми професійного навчання персоналу для компаній або надає відчутні економічні стимули роботодавцям для професійного навчання персоналу.

Висновки до розділу 3

Управління департаментом значною мірою залежить від використання мотиваційного механізму. Саме вивчення проблем мотивації і стимулювання розвитку персоналу, вироблення рекомендацій щодо забезпечення ефективності

стимулювання праці працівників є найважливішими завданнями на сучасному етапі.

Формуючи систему винагород і стимулів за працю, керівник департаменту повинен враховувати, що неможливо мотивувати всіх співробітників однаково. Це допоможе йому зробити систему оплати праці та заохочення більш економічною. Використовуючи розподіл працівників, керівник може розробити індивідуальну систему мотивації для кожного працівника або для групи працівників.

При побудові системи винагороди і стимулювання працівників необхідно враховувати, що ефективність мотивації персоналу та стимулювання його розвитку повинна відображати ступінь досягнення керівництвом і працівниками поставлених цілей.

Державна допомога організаціям у здійсненні розвитку персоналу, в першу чергу повинна залежати від механізму дії заохочення та стимулювання роботодавців до розвитку наявного персоналу, а також матеріальної та моральної зацікавленості самого персоналу підвищувати кваліфікаційний рівень.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Стимулювання розвитку персоналу організації», опрацьовано теоретичний матеріал, проведено аналіз практичної діяльності департаменту та підготовлено пропозиції та рекомендації.

Основними складовими розвитку персоналу є: професійне навчання персоналу; службово-професійне просування, адаптація персоналу, оцінювання та атестація, планування трудової кар'єри,

Чисельність працівників у Департаменті станом на початок 2022 року становить 23 особи. Кількісний склад персоналу департаменту подано у таблиці 2.2. з таблиці видно, що в департаменті зайнято 56,5% - службовців; 30,4% становлять керівники та 4,3% –провідні спеціалісти.

В департаменті проводиться постійна робота щодо підвищення фахового рівня державних службовців. Впродовж 2021-2022 років підвищили кваліфікацію усі державні службовці по короткострокових програмах (28 програм). 10 чоловік отримали сертифікати професійних програм.

Працівники в основному задоволені можливостями підвищення свого кваліфікаційного рівня, що відзначили 65% опитаних, а 22% - частково задоволені

Загальні вимоги до формування системи стимулювання розвитку персоналу заключаються у визначення засобів мотивації з точки зору досягнення цілей компанії з урахуванням організаційних, технічних, соціально-економічних та інших умов діяльності організації та працівників; визначення значимості стимулів у свідомості працівників, нижче за яку працівник втрачає інтерес до розвитку; безперервність впливу системи на працівника, що передбачає, з одного боку, впевненість працівника в тому, що стимули нікуди не зникнуть, не будуть скасовані, з іншого боку, як правило, відносно у короткі терміни, протягом яких працівник отримує певне заохочення, а з третього боку,

досить тривале використання системи заохочення у її незмінному вигляді;

Системи матеріального стимулювання включають на три групи: - пов'язані з реакцією на заробіток; засновані на соціальних пільгах; засновані на доході. Ставка заохочення завжди ґрунтувалася на заробітній платі. За питомою вагою вона становить основну частину витрат на матеріальне стимулювання, і протягом багатьох років основна увага приділялася розвитку стимулюючих систем оплати праці. Соціальні блага, пільги та послуги матеріального характеру, що надаються працівникам компанією, як правило, не вважалися заохоченнями за працю та поведінку працівників. Як показує досвід західних країн, у соціальних благах, пільгах та послугах матеріального характеру укладено значний стимул для посилення стимулювання розвитку персоналу. Їх використання як системи стимулювання дозволяє насамперед впливати на поведінку працівників.

Під час розроблення та подальшого удосконалення механізму стимулювання керівників та працівників з метою посилення їх матеріальної та моральної зацікавленості у навчанні, спрямованому плануванні трудової кар'єри доцільно всебічно враховувати нагромаджений позитивний досвід у цій сфері зарубіжних країн.

Подальше удосконалення системи мотивації діяльності державних службовців передбачає: систематичне вивчення мотивів трудової поведінки для розробки напрямків стимулювання розвитку персоналу; використання нових гнучких технологій в організації заробітної плати, що дасть змогу підвищити матеріальну зацікавленість працівників в кінцевих результатах праці; удосконалення методики оцінки діяльності з врахуванням коефіцієнта якості виконання управлінських функцій, що дасть змогу забезпечувати результативну роботу департаменту в цілому; впровадження регламентації праці, що дозволить оптимізувати витрати управління та наростити його ефективність; інвестування в нагромадження людського капіталу. У ході опитування персоналу департаменту культури та туризму Тернопільської ОВА було виявлено, невпевненість респондентів у збереженні за собою робочого

місяця, після підвищення рівня кваліфікації, що не сприяє формуванню стабільності трудового колективу та психологічному стану кожного працівника зокрема. Працівники відзначили видачу премій, як один із найбільш ефективних методів мотивації, що свідчить про домінування економічних методів стимулювання трудової діяльності персоналу над психологічними.

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу має бути спрямоване на об'єднання інтересів трудового колективу та розвиток творчих здібностей особистості, сприяючи гармонійному розвитку кожного працівника, на задоволення потреб працівників в отриманні вищої заробітної плати за рахунок підвищення рівня окремих професійних навичок, переході в результаті підвищення професійної кваліфікації на більш відповідальну та високооплачувану посаду.

Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, дають змогу якнайповніше задовольняти потреби людини праці в визнанні, самоствердженні та самовираженні та підвищенні соціального статусу. Значну роль у нематеріальному заохоченні розвитку персоналу має регламентація робочого дня та заохочення працівників до підвищення рівня своєї професійної кваліфікації на основі надання вільного часу. певний стимулюючий ефект мають додаткові і творчі відпустки, які надаються працівникам, зокрема самостійного навчання, підвищення рівня кваліфікації, написання дисертацій, що з виробничими питаннями, тобто ці відпустки, крім встановлених чинним трудовим законодавством. Отже, нематеріальне стимулювання розвитку персоналу варто здійснювати шляхом нормування робочого часу або заохочення наданням вільного часу має стосуватися тих, хто зарекомендував себе як працьовитий, організований, дисциплінований працівник.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як Г.П. Вибір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом.// *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Випуск 20. Тернопіль: Економічна думка, 2015. С. 114-120.
2. Баб'як Г.П. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Випуск 19. Тернопіль: Економічна думка, 2014. С. 130-133.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник К: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія/ Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 237 с.
5. Барський Ю. М. Саган М. В. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства // *Економічний форум*: [наук. журнал]. Луцьк: ЛНТУ. 2014. Вип. 3. С. 150 – 159.
6. Білорус Т. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. Вип. 107 - 108. С. 85 – 87.
7. Борисова Л. П., Коваль В. В. Сучасні тенденції формування стратегічних засад управління персоналом // *Наука молода*. Тернопіль, 2014. № 21. С. 13 – 18.
8. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16.
9. Буковинська М. П. Основні напрями конкурентоспроможності персоналу підприємства // *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. пр. Київ, 2014. Вип. 3. С. 173 – 177.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. літератури, 2009. –502 с

11. Гриньова В. М., Писаревська Г. І *Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія*. Х. : Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.
12. Дериховська В. І. *Класифікація стратегій управління персоналом*. URL: <http://intkonf.org/derihovska-v-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnya-personalom/>.
13. Довбня С.Б., Письменна О.О. *Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом*. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. №4 (52). С.161-169.
14. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. *Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : монографія* Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
15. Доц О. П. *Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві // Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24. 4. С. 389 – 397.
16. Дяків О.П. *Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Випуск 22, Тернопіль: Економічна думка, 2017. с. 67-71
17. Дяків О.П. *Шушпанов Д.Г. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається*. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=xHC8IaAAAAAJ&citation_for_view=xHC8IaAAAAAJ:LPZeul_q3PIC
18. Зленко А. М. *Компетенції в системі оцінки персоналу // Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20 (1). С. 99 – 102.
19. Козіцька О. *Управління кадровим потенціалом підприємств та стимулювання його розвитку : зб. тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Тернопіль, ЗУНУ, 2022р. С. 315-317.
20. Козіцька О. *Розвиток персоналу в процесі управління кадровим потенціалом підприємств: зб. тез доповідей учасників VII науково-практичної*

конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. Тернопіль, ЗУНУ, 2022р. С.

21. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998.

22. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.

23. Літинська В. А. Теоретичні основи конкурентоспроможності персоналу підприємства // *Вісн. Хмельниць. нац. ун-ту*. Серія: Економічні науки. Хмельницький, 2013. Т. 1, № 3. С. 173 - 176.

24. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань // *Україна: аспекти праці*. 2011. №7. С. 32 – 39.

25. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 4. с. 176-182

26. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

27. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

28. Островерхов В. М. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Науковий журнал. Тернопіль: Економічна думка, 2014. Випуск 19. С. 100 - 110.

29. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Розвиток персоналу в умовах адаптації підприємств до VUCA-світу. *Економічний часопис XXI*. №156 (1-2). 2016. С.88-91.

30. Про оплату праці: Закон України від 01.01.2015 р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

31. Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» (із змінами), від 24 грудня 2019 р. № 1112 Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 229

32. Про державну службу (із змінами) Закон України.

33. Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців” (із змінами). / Наказ Нацдержслужби України від 22.03.2016 № 64 „

34. Прохоровська С. А, Гринчуцький В. І. Конкуреноспроможність персоналу промислових підприємств регіону // Вісник Хмельницького національного університету. Науковий журнал 3, 2016. Економічні науки. Том 1, Хмельницький, 2016, С. 80-87.

35. Прохоровська С. А. HR-бренд в управлінні персоналом// Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2016. Вип. 21. С. 77 – 81.

36. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2017. Вип. 22. С. 72 – 76.

37. Прохоровська С. А, Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86- 90.

38. Прохоровська С. А, Вплив соціально-трудова відносин на якість життя населення в об'єднаних територіальних громадах. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 25 Тернопіль.: Економічна думка, 2020. 140-146.

39. Прохоровська С. А. Оцінка персоналу підприємства: проблеми та шляхи вирішення. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу/ монографія /за ред.. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. 179 с. (С. 108-118).

40. Прохоровська С. А. Роль інноваційних форм навчання у розвитку трудового потенціалу // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*

України. Науковий журнал. Тернопіль: Економічна думка, 2014. Випуск 19.– С. 127–130.

41. Прохоровська С.А. Роль освітньо-професійної підготовки у розвитку трудового потенціалу регіону /Формування ринкової економіки. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток. Спец. випуск у 2 томах. К.: КНЕУ. 2012. С. 295–303.

42. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI.: Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

43. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

44. Савченко А.В. Розвиток персоналу: підручник 2-е вид., перероб. і доп. Київ. 2015. 505 с.

45. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. К.: УБС НБУ, 2011. 406 с

46. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом 2016. Вып. 1. С. 288-294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32.

47. Слівінська Н. М. Матеріальне стимулювання як складова системи управління ефективністю роботи персоналу // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. Збірник наукових праць ДВЗ КНЕУ ім. В. Гетьмана. 2014. – с. 213 – 217

48. Пушкар З.М. Атестація державних службовців: особливості та методика її проведення. *Наука молода*. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. Випуск 24. С.5 - 13.

49. Тернопільська ОВА /офіційний сайт URL: <https://oda.te.gov.ua/>

50. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

51. Raisig G. J. Der Vorstand im Dialog mit Seinen Mitarbeitern: Über die Bedeutung des Offenen Informationsaustauschs / G. J. Raisig // *Personalführung*. – 12. – S. 1062–1067.

52. Real Minimum Wages. Organization for Economic Co-operation and Development. URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=RMW#>.

53. Raisig G. J. Der Vorstand im Dialog mit Seinen Mitarbeitern: Über die Bedeutung des Offenen Informationsaustauschs // *Personalführung*. 12. S. 1062–1067.

54. Armstrong M. Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management. Kogan Page, 2010. 432 p.

55. Gabor A., Ko A. (eds.) Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning: The Role, Importance, and Application of Semantic Business Process Management. Springer, 2016. 180 p.

56. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Harvard Business Press, 2013. 384 p.

57. Human Resource Management: A critical approach / D. G. Collings, G. Wood (eds.). – Routledge, 2009. 332 p.

58. Porter M. E. Competitiveness Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – N.Y. : Free Press, 1980, First Free Press Export Edition, 2004. 396 p.

59. Soft skills: універсальні навички європейського рівня. URL: <https://studway.com.ua/soft-skills/>

60. Stewart G., Brown K.G. (2010) Human Resource Management. Wiley, pp. 664 –2nd ed