

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

ШВЕЦЬ Василь Васильович

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ

ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-22

В.В. Швець

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Професійний розвиток персоналу як передумова результативного функціонування організації	8
1.2. Зміст і завдання управління розвитком персоналу організації	14
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
2.1. Діагностика складу та професійного рівня персоналу в досліджуваному державному органі.....	23
2.2. Аналіз складових процесу професійного розвитку персоналу в державному органі.....	29
2.3. Оцінка результативності управління професійним розвитком персоналу організації	36
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	45
Висновки до розділу 3	55
Висновки.....	56
Список використаної літератури	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах ринкової економіки значно зростають вимоги до якості та конкурентоспроможності персоналу. Світова практика свідчить, що одним із ключових чинників стабільної та довгострокової діяльності підприємств і організацій є наявність висококваліфікованих та освічених працівників.

У цих умовах відбувається трансформація ролі працівника: він перестає бути лише пасивним виконавцем і стає активним учасником виробничого процесу, здатним і готовим брати участь в управлінні та прийнятті рішень. Людський капітал виступає основною рушійною силою виробництва, а витрати на розвиток персоналу розглядаються як інвестиції, які мають потенціал забезпечити значну віддачу в майбутньому.

Сучасний етап розвитку економіки вимагає вдосконалення організаційно-економічного забезпечення управління розвитком персоналу, тому інвестиції у професійний розвиток працівників є стратегічно важливим завданням, спрямованим на забезпечення конкурентоспроможності та стійкості установ у довгостроковій перспективі.

Люди, або персонал, є ключовою складовою успіху будь-якого підприємства чи компанії. Саме вони формують мету, приймають стратегічні та тактичні рішення, контролюють їх реалізацію та, за необхідності, вносять корективи у процес досягнення поставлених завдань.

Формування й функціонування трудового колективу, як специфічної форми соціальної взаємодії та спілкування між людьми, вимагають системного підходу до їх вивчення, постійного моніторингу та прогнозування. У цьому процесі важливо враховувати всі аспекти діяльності колективу, зокрема економічні, соціальні та психологічні фактори, а також чинники, що впливають на формування персоналу, його мотивацію, професійний розвиток та адаптацію до умов роботи.

З огляду на це, дослідження питань, пов'язаних із вдосконаленням організації та планування управління розвитком персоналу, є вкрай актуальним. Ефективне управління людськими ресурсами передбачає впровадження

сучасних підходів до планування, розвитку, мотивації та оцінки персоналу, що дозволяє підвищити продуктивність роботи колективу, забезпечити його стійкість та адаптивність до змін.

Проблематика розвитку персоналу завжди привертала увагу як науковців, так і практиків у сфері управління та маркетингу персоналу. Ці питання активно досліджувалися ще в минулому столітті зарубіжними фахівцями, такими як Н. Ансофф, Г. Десслер, Л. Дженнінгс, А. Ейстер, М. Бандера, А. Сміт, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Ф. Тейлор та інші. Їх роботи заклали основи сучасних концепцій управління людськими ресурсами, розробивши теорії мотивації, продуктивності праці та планування розвитку персоналу.

Тематика формування та розвитку персоналу, яка охоплює як професійний, так і особистісний аспекти, активно досліджується й українськими вченими. Серед авторів, чиї праці є важливими у цій сфері, варто відзначити Д. Богиню, Б. Генкіна, О. Грішнову, В. Данюка, А. Кибанова, А. Колота, Є. Маслова, В. Петюха, В. Савченка, С. Шекшню, Г. Щокіна та інших.

Дослідження цих авторів акцентують увагу на різних аспектах управління персоналом: від формування колективу до розробки стратегій мотивації, професійного зростання, підвищення кваліфікації, а також оцінки ефективності кадрової політики. Їх роботи створюють фундамент для вдосконалення методик розвитку людських ресурсів, враховуючи сучасні виклики, такі як глобалізація, цифровізація, автоматизація праці та підвищення ролі емоційного інтелекту у професійній діяльності.

Тому актуальність цієї теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності організаційних і управлінських процесів у сфері роботи з персоналом, що безпосередньо впливає на загальний успіх компанії.

Метою дослідження є обґрунтування підходів до забезпечення якості та конкурентоспроможності персоналу, розробка ефективних методів планування, організації та оцінки його професійного розвитку.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- розкрити сутність понять якості та конкурентоспроможності персоналу в ринкових умовах;

- прогнозування та планування розвитку персоналу як складової забезпечення ефективності діяльності установи;
- аналіз методів оцінки професійно-кваліфікаційного рівня працівників з урахуванням сучасних підходів;
- оцінка ефективності використання трудових ресурсів для підвищення продуктивності роботи організації;
- розробка шляхів вдосконалення професійно-кваліфікаційного складу персоналу;
- оцінка рівня плинності кадрів та його впливу на стабільність роботи організації.

Об'єкт дослідження - діяльність Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі, яке було обрано для аналізу через його активну позицію на ринку та значну увагу до розвитку персоналу.

Предметом дослідження є планування та організація розвитку персоналу на установи.

Теоретична та методологічна основа дослідження базується на класичних працях вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі теорії управління розвитком персоналу, кадрового менеджменту та маркетингу. Ці напрацювання забезпечують фундамент для глибокого аналізу процесів управління персоналом, враховуючи сучасні виклики та тенденції.

Наукова новизна отриманих результатів. У ході дослідження розроблено пропозиції щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, які враховують як індивідуальні, так і колективні потреби працівників. Запропоновано ефективні способи стимулювання розвитку персоналу, що сприяють підвищенню мотивації працівників, їх залученості у діяльність організації та адаптації до змін.

Практичне значення отриманих результатів полягаю у тому, що Наукові та практичні результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управління розвитком персоналу в установах. Це включає покращення процесів навчання, підвищення кваліфікації працівників і формування умов для їх професійного зростання. У результаті реалізація

запропонованих заходів сприятиме зростанню конкурентоспроможності персоналу на ринку праці та підвищенню ефективності діяльності організації в цілому.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 56 сторінках, містить 12 рисунків, 5 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Професійний розвиток персоналу як передумова результативного функціонування організації

Розвиток кадрового потенціалу є одним із провідних чинників суспільного прогресу та складовою частиною науково-технічного розвитку. В економічно розвинутих країнах дедалі більше компаній активно займаються організацією безперервного професійного навчання та вдосконалення працівників. Застосування цього досвіду в Україні є важливим кроком до забезпечення сталого економічного розвитку.

Сучасні реалії, у яких людський капітал стає ключовим елементом забезпечення ефективності діяльності національних організацій, висувають менеджмент персоналу на передній план управлінської системи. Він стає основою для реалізації загальної стратегії організації та досягнення її цілей. У таких умовах у багатьох організаціях відбувається трансформація підходів до управління персоналом, впроваджуються новітні технології кадрового менеджменту, зокрема концепція управління людськими ресурсами.

Розвиток персоналу охоплює низку тісно пов'язаних між собою психологічних, соціальних, педагогічних та економічних аспектів. Для розуміння його суті необхідно визначити зміст поняття «професійний розвиток особистості».

Професійний розвиток особистості охоплює підготовку й адаптацію людини до виконання конкретної професійної діяльності. це багатогранний процес, який включає набуття теоретичних знань, розвиток практичних навичок, опанування соціальних норм поведінки, формування моральних цінностей, засвоєння економічних аспектів. Він дозволяє людині не лише адаптуватися до вимог обраної професії, але й підвищувати свою ефективність та конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Це безперервний процес, який включає постійне навчання, вдосконалення і здатність до інновацій, що сприяє реалізації професійного та особистісного потенціалу.

Відтак, розвиток персоналу можна визначити як цілісну систему

безперервного професійного навчання, яка спрямована на підготовку співробітників до виконання нових професійних завдань, забезпечення можливостей для кар'єрного зростання, формування управлінського резерву та вдосконалення соціальних відносин у колективі. Цей процес охоплює такі ключові аспекти, як оцінювання працівників для забезпечення їхньої адаптації та проведення атестації, планування кар'єрного шляху, а також реалізацію заходів, спрямованих на стимулювання професійного розвитку персоналу.

В умовах сучасної економіки питання розвитку персоналу стає особливо актуальним. Це обумовлено необхідністю підвищення рівня освіти та культури працівників, а також зростанням їхніх особистісних вимог до трудової діяльності в процесі виконання професійних обов'язків.

Трудовий процес, в свою чергу, є комплексним явищем, що включає робочу силу, засоби праці, методи виконання робіт, а також знаряддя і предмети праці. (рис. 1.1.).

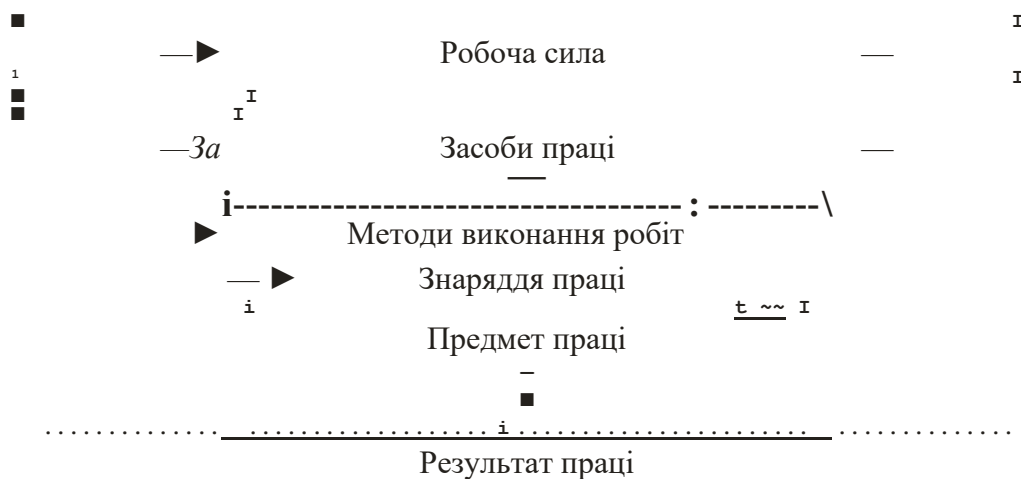


Рис.1.1. Основні складові трудового процесу ¹

¹ Наведено автором за [4, С. 123]

Трудова діяльність - це «доцільна форма професійної активності індивіда, зумовлена техніко-технологічними засобами, що не залежать від суб'єктивних побажань» [7, С. 28].

На відміну від форми професійної активності, яка відображає загальну діяльність індивіда, сукупність дій та вчинків, що сприяють узгодженню інтересів та особистих професійних здібностей працівника з об'єктивними умовами, є специфічною формою трудової діяльності, яку називають трудовою

поведінкою. У процесі взаємодії трудової діяльності та трудової поведінки виникає необхідність у конкретному узгодженні індивідуальних, групових, колективних та суспільних інтересів.

Трудова діяльність, в свою чергу, полягає в чітко визначеному виконанні певних операцій та функцій, які здійснюють працівники, об'єднані в установі, і це виконання організовується в часі та просторі для досягнення конкретних цілей. Кінцевою метою такої діяльності є: «створення матеріальних благ, засобів життєзабезпечення з різними споживчими властивостями; надання послуг різного цільового призначення; продукування наукових ідей, цінностей та їх прикладних аналогів; збереження та передання інформації, її носіїв та інше. Трудова діяльність пов'язана з: розподілом благ, послуг, цінностей та ідей; організацією і управлінням працівниками, зайнятими у суспільному виробництві; забезпеченні обміну продуктами діяльності та їх еквівалентами» [7, С. 35].

Діяльність організації, спрямована на оптимальне поєднання та розвиток цих елементів, обумовлена необхідністю вирішення низки важливих завдань: забезпечення високої продуктивності праці всіх категорій працівників, підтримання конкурентоспроможного рівня підприємства. Ключовим інструментом для досягнення цих цілей є системний розвиток персоналу.

Процес розвитку персоналу є комплексною системою заходів, спрямованих на підвищення професійних та особистісних компетенцій співробітників для досягнення стратегічних цілей організації. Основними складовими цього процесу є:

1. Оцінка персоналу. Цей етап включає визначення поточного рівня знань, навичок, компетенцій та потенціалу працівників. Оцінка може здійснюватися за допомогою атестацій, опитувань, тестування, співбесід чи інших інструментів. Її результати дозволяють ідентифікувати прогалини у кваліфікації та визначити напрямки розвитку.

2. Навчання та підвищення кваліфікації. Ця складова передбачає організацію програм навчання, тренінгів, семінарів, стажувань та інших заходів, які сприяють оновленню професійних знань працівників. Такі програми можуть бути спрямовані на опанування нових технологій, удосконалення спеціалізованих знань чи розвиток загальних компетенцій, таких як лідерство, комунікація чи управління часом.

3. Кар'єрне планування. Кар'єрне планування включає визначення шляхів

професійного зростання для кожного працівника відповідно до його здібностей, інтересів та цілей організації. Воно допомагає формувати кадровий резерв для майбутніх управлінських позицій, а також забезпечує мотивацію працівників до довгострокового розвитку.

4. Мотивація до розвитку. Стимулювання працівників до професійного зростання є важливим елементом розвитку персоналу. Це може включати матеріальне (премії, підвищення зарплати) та нематеріальне заохочення (визнання, кар'єрне просування, участь у престижних проектах).

5. Адаптація нових співробітників. Розвиток персоналу починається з інтеграції нових співробітників у колектив. Ефективна адаптація допомагає їм швидше засвоїти корпоративну культуру, ознайомитися з робочими процесами та досягти оптимальної продуктивності.

6. Розвиток лідерських якостей. Особлива увага приділяється формуванню управлінських компетенцій. Це необхідно для підготовки майбутніх керівників, здатних реалізовувати стратегічні завдання організації.

7. Моніторинг і корекція програми розвитку. Процес розвитку персоналу вимагає постійного контролю й оцінки результатів. На цьому етапі аналізуються досягнення співробітників, ефективність впроваджених заходів і вносяться корективи для покращення програми розвитку.

Реалізація цих складових у комплексі дозволяє організації не лише підвищувати професійний рівень своїх співробітників, а й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

Це відчутно в ситуації, коли «прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання, наприклад, випускників на початку XX століття знецінювались через 30 років, у кінці XX століття - через 10 років, а сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через кожні 3-5 років» [37, С.43].

Нестеренко О. під професійним розвитком персоналу розуміє «набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності Воно охоплює процеси підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів організації з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад» [23].

За твердженням В Савченка професійний розвиток персоналу - це

«сукупність організаційно-економічних, соціальних та педагогічних методів,

форм і заходів служби управління персоналом організації в сфері професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [35].

Ефективність діяльності установи значною мірою буде залежати від того, наскільки її співробітники мають необхідні знання, навички та мотивацію для досягнення стратегічних цілей. Забезпечення безперервного навчання і професійного вдосконалення працівників є запорукою їхнього зростання, що водночас сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Сучасний підхід до розвитку персоналу орієнтований на формування працівників нового типу, які прагнуть виходити за межі виконання суто механічних обов'язків. Такі співробітники не лише виконують поставлені завдання, а й усвідомлюють значення своєї праці, активно долучаючись до процесу створення товарів і послуг. Це передбачає стимулювання їхнього бажання розвиватися, самореалізовуватися та бути ініціативними учасниками трудового процесу.

Зрештою, безперервний професійний розвиток стає не лише засобом підвищення кваліфікації, а й важливим фактором мотивації, що формує у працівників відчуття причетності до успіху організації та значущості їхнього внеску в загальні результати.

Розвиток професійних компетенцій особистості та персоналу є важливим показником прогресу суспільства та однією з основних передумов науково-технічного розвитку. Професійні компетенції забезпечують здатність людини ефективно виконувати професійні завдання в умовах динамічного середовища, сприяють підвищенню продуктивності праці, інноваційності та конкурентоспроможності як окремих працівників, так і організацій загалом.

У країнах із розвинутою ринковою економікою формується стійка тенденція до активної участі компаній у розвитку професійних навичок і компетенцій своїх працівників. Організації усвідомлюють, що інвестиції у персонал є ключовим чинником їхнього довгострокового успіху. Такі заходи включають організацію навчання та підвищення кваліфікації, менторство та

технологій навчання, стимулювання кар'єрного зростання.

Активна участь компаній у розвитку персоналу не лише сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності, але й має значний позитивний вплив на суспільство загалом, стимулюючи економічне зростання, соціальну стабільність і підвищення рівня зайнятості. Такий підхід відображає сучасний тренд корпоративної відповідальності, коли бізнес стає не лише економічним, але й соціальним агентом змін.

Попри важливість питання, у багатьох українських організаціях існують суттєві бар'єри, що стримують розвиток персоналу. До основних з них належать:

- обмеженість фінансових ресурсів, які необхідні для проведення навчання та підготовки кадрів;
- небажання керівництва інвестувати в розвиток персоналу через ризик втрати працівників після завершення навчання, що призводить до побоювань щодо неефективного використання коштів;
- невідповідність підходів до роботи з кадрами сучасним викликам та завданням, які потребують оновлення економічного управління та впровадження активної соціальної політики;
- недостатнє застосування сучасних науково обґрунтованих методик для оцінювання, розстановки і підготовки працівників;
- відсутність єдиної ідеології професійного розвитку через розмаїття підходів до управління персоналом.

Попри наявні труднощі, розвиток професійних навичок персоналу приносить значні переваги для організацій, а саме:

- збільшення конкурентоспроможності як самої організації, так і її продукції або послуг на ринку;
- зниження ризиків безробіття серед працівників шляхом підвищення їхньої відповідності вимогам сучасного ринку праці;
- стимулювання активної участі працівників у процесах виробництва продукції чи надання послуг, що сприяє підвищенню ефективності їхньої роботи.

До ключових напрямів розвитку працівників у межах організації можна

віднести:

- початкове навчання з урахуванням специфіки діяльності компанії;
- підвищення кваліфікації для забезпечення відповідності знань і навичок вимогам конкретної посади;
- перепідготовку працівників у зв'язку з новими стратегічними завданнями організації;
- розвиток загальних компетенцій для покращення кваліфікаційного рівня працівників.

Отже, професійний розвиток персоналу є необхідною умовою успішного функціонування організації. Його ефективне управління сприяє не лише реалізації трудового потенціалу працівників, але й зростанню їхньої соціальної та професійної мобільності. Водночас це допомагає організації відповідати сучасним критеріям конкурентоспроможності та підвищувати якість своєї продукції чи послуг.

1.2. Зміст і завдання управління професійним розвитком персоналу організації

Демократизація українського суспільства та розбудова сучасної системи управління організаціями підприємницького і некомерційного секторів національної економіки зумовлює необхідність впровадження нових цінностей та принципів такого управління у їх діяльність. Вирішення цих завдань потребує значного поліпшення роботи організацій в напрямку управління їх кадровою, організаційною, функціональною та іншими підсистемами.

Управління є необхідним елементом організації колективної праці, оскільки забезпечує досягнення поставлених цілей шляхом впливу на об'єкти чи системи. Управління здійснюється в будь-якому середовищі, де необхідно впорядкувати процеси або перевести об'єкт чи систему (наприклад, організацію) з одного стану в інший для досягнення бажаних результатів.

Система розвитку персоналу організації є ключовим компонентом, що сприяє зміцненню кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації. Вона являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на підвищення професійної компетенції працівників. Ця система включає інформаційні та освітні процеси, пряме і непряме підвищення

кваліфікації. Вона дозволяє організації не лише підтримувати високий рівень компетентності працівників, але й адаптувати їх до динамічних змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, управління розвитком персоналу є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності організації, ефективності її діяльності та реалізації довгострокових цілей.

Белецький Н. П. до системи розвитку персоналу відносить «елементи розвитку кадрового потенціалу (штатний розклад, ротація, професійна кар'єра, заміщення посад); елементи розвитку особистого потенціалу (перекваліфікація, підвищення кваліфікації); інформаційні елементи (персоніфікована система даних про розвиток кадрів, результати атестації й оцінки роботи персоналу)» [3, с. 275].

Виокремлюють основні завдання управління трудовою діяльністю персоналу організації, зокрема, «забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу організації, що досягається через професійний розвиток персоналу; досягнення і підтримання на відповідному рівні якості продукції та послуг на конкурентоспроможному рівні; створення безпечних умов праці персоналу; підтримання в трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату» [22, С. 30].

Завдання управління професійним розвитком персоналу організації спрямовані на забезпечення його ефективного використання, адаптації до змін та підвищення конкурентоспроможності. До ключових завдань належать:

- забезпечення відповідного професійного рівня працівників;
- створення умов для мобільності працівників;
- можливості для кар'єрного просування.

Ці завдання забезпечують не лише стабільність функціонування організації, але й сприяють підвищенню її конкурентоспроможності завдяки високому рівню професійної підготовки та задоволеності працівників.

На сьогодні більшість організацій здійснюють професійний розвиток працівників автономно, без залучення сторонніх установ, що має свої переваги та недоліки.

Основними переваги є можливість швидкого адаптування навчальних програм до специфіки діяльності організації та зниження залежності від зовнішніх провайдерів освітніх послуг.

Недоліки - обмеженість доступу до передових знань і технологій та можливий брак зовнішньої експертної оцінки якості навчальних програм.

У ринкових умовах система навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу повинна задовольняти дві основні вимоги. По-перше, вона має гнучко та оперативно реагувати на зміни в попиті на робочу силу та нові технологічні виклики. По друге, система повинна надавати працівникам можливість підвищувати професійний рівень у напрямках, що відповідають їхнім інтересам і сприяють їхньому кар'єрному зростанню.

Управління професійним розвитком співробітників організації реалізується через комплекс заходів, одним із основних інструментів якого є професійне навчання. Його метою є формування спеціалізованих знань, розвиток практичних навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання завдань в межах організації.

Основними завданнями професійного навчання є:

- проведення аналізу потреб організації у професійній підготовці персоналу;
- визначення стратегічних підходів до навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- виявлення потреб у кадрах залежно від професійного профілю та організація відповідного навчання;
- вибір оптимальних форм і методів професійного навчання з урахуванням доступних ресурсів.

Організація повинна виконувати низку функцій, спрямованих на ефективне впровадження навчального процесу, зокрема:

- оцінка потреби у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу;
- створення необхідної навчально-виробничої бази;
- планування і реалізація процесу навчання співробітників;
- розробка навчальних програм враховуючи особливості виробничого процесу;
- забезпечення охорони праці під час проведення навчальних заходів;
- матеріально-технічна підтримка навчального процесу;
- проведення аналізу ефективності навчальних заходів та їх відповідності

нормативним вимогам;

- ведення статистики щодо професійного навчання працівників;

- оцінка впливу навчання на показники продуктивності, якості продукції чи послуг.

Професійне навчання спрямоване на систематичне формування спеціалізованих знань, розвиток навичок та вмінь, необхідних для підвищення продуктивності праці, виконання функціональних обов'язків і освоєння нових напрямків діяльності. Воно повинно відповідати стратегічним цілям організації та враховувати її поточні потреби.

Ефективність навчання залежить від правильного вибору його форм і методів, що повинні відповідати як потребам організації, так і очікуванням персоналу. Таким чином, системний підхід до навчання працівників є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей організації.

Методи професійного навчання персоналу в організаціях можна поділити на дві основні категорії: на робочому місці і поза робочим місцем.

1. Навчання на робочому місці. Цей вид навчання реалізується безпосередньо в процесі виконання робочих завдань. Серед його методів можна виділити: виробничий інструктаж; ротація; спрямоване набуття досвіду; наставництво; коучинг; стажування; робота асистентом; навчання в проектних командах.

2. Навчання поза робочим місцем (позавиробниче). Ця група методів організовується за межами безпосереднього виконання трудових функцій і включає: лекції; ділові ігри; інсценування; тренінги, метод кейсів; моделювання виробничих і економічних процесів, робота в групах, семінари, конференції, круглі столи; дискусії, зустрічі з керівництвом; екскурсії, самонавчання.

Комбінація цих методів дозволяє забезпечити багатогранний розвиток персоналу, враховуючи потреби організації та індивідуальні особливості працівників.

Існують також методи професійного навчання, які «поєднують аспекти внутрішньовиробничого і позавиробничого навчання. Серед них: емпіричне навчання, демонстрація і практика під керівництвом, програмовані курси, навчання дією, навчання за допомогою комп'ютера» [38, С. 99].

Структурну схему етапу планування професійного навчання персоналу

установи подано на рис. 1.2.

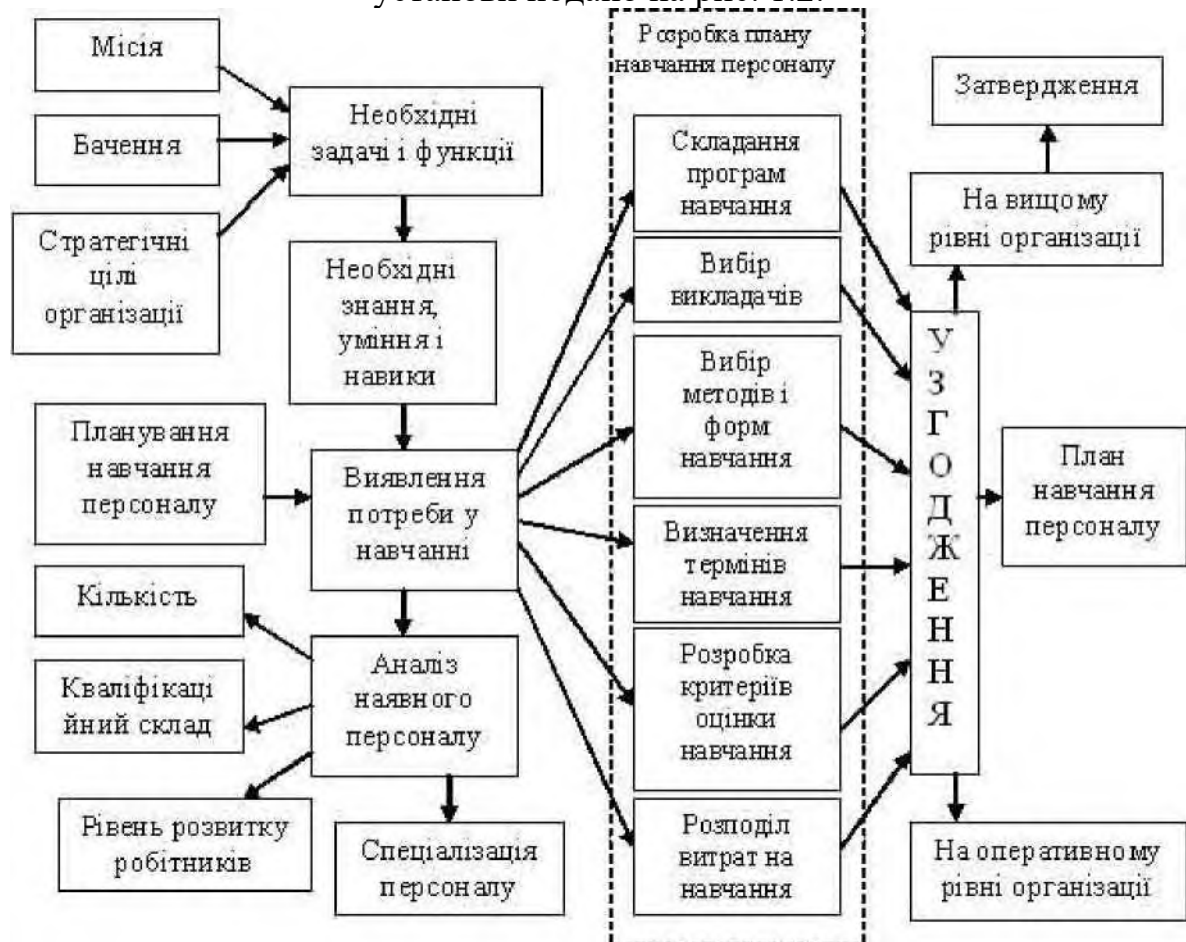


Рис. 1.2. Планування професійного навчання персоналу організації [20]

Підсумком етапу планування професійного навчання персоналу організації є розроблений і затверджений вищим керівництвом детальний план навчання. Цей план має чітко визначені цілі, стратегії, методи, ресурси та терміни, що дозволяють ефективно організувати процес підвищення кваліфікації працівників. Він враховує потреби організації, а також індивідуальні вимоги працівників, що сприяє досягненню оптимальних результатів у підвищенні професійного рівня персоналу.

Структурну схему етапу реалізації професійного навчання персоналу організації подано на рис. 1.3.

Системний підхід до професійного навчання персоналу організації забезпечує узгодженість з довгостроковими та короткостроковими цілями компанії, дозволяє прогнозувати майбутні потреби в розвитку кадрів і створювати кадрові резерви. Тільки в тому випадку, коли в організації забезпечується чітка послідовність та інтеграція всіх етапів професійного навчання, можна вважати цю діяльність справжньою системою.



Рис. 1.3. Реалізація професійного навчання персоналу організації [20, С. 32]

Професійне навчання в організації є безперервним процесом, що триває протягом усього трудового шляху працівників. Для досягнення високої ефективності навчання необхідно, щоб воно відповідало актуальним потребам виробництва і тісно корелювало з планами розвитку організації. Важливою умовою є також активна участь керівництва в організації процесу навчання, що сприяє більш глибокому розумінню його значення і кращим результатам.

Професійний розвиток персоналу є більш широким поняттям порівняно з професійним навчанням. Однак на практиці різниця між цими двома концепціями є умовною, оскільки обидва процеси спрямовані на підготовку працівників організації до ефективного виконання своїх обов'язків.

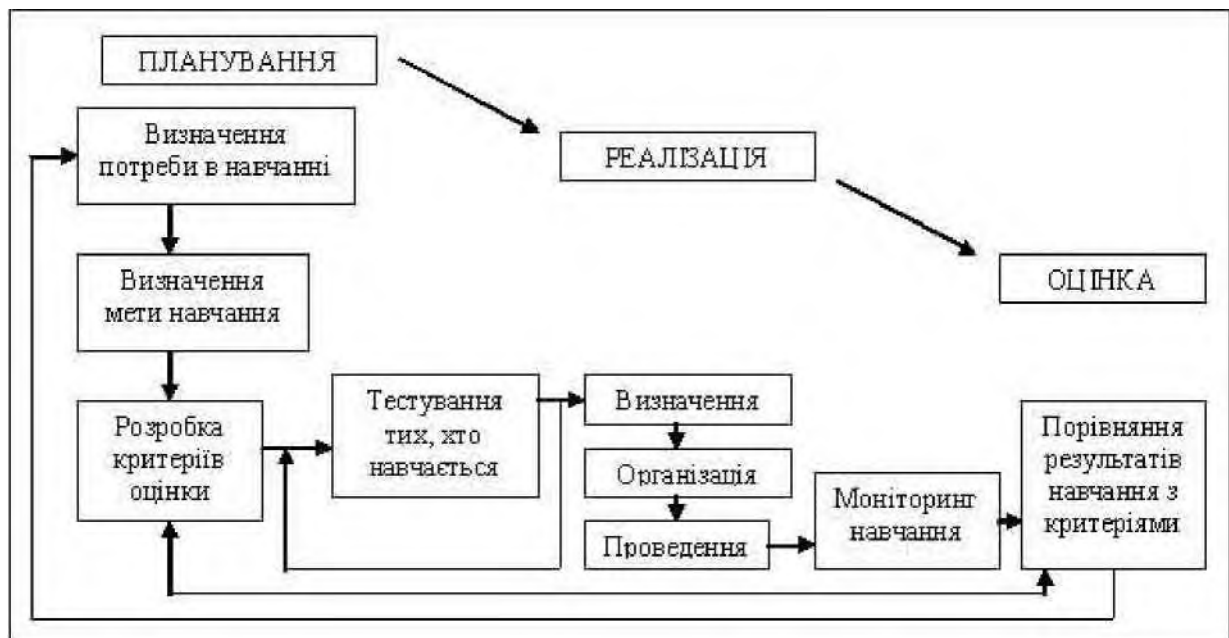


Рис. 1.4. Структурна схема організації безперервного професійного навчання персоналу в організації [20, С. 34]

Натомість професійний розвиток має більш довгостроковий характер, орієнтуючись на майбутні потреби організації та розвитку персоналу, і є більш фундаментальним процесом, що включає в себе стратегічне формування потенціалу працівників на різних етапах їх кар'єрного зростання.

Узагальнення наукових підходів до розуміння сутності компетенцій персоналу дозволяє виділити кілька визначень, які найбільше відображають суть цього поняття:

- компетенція як сукупність знань, умінь і навичок. Це найбільш поширене визначення, яке підкреслює, що компетенція є комбінацією теоретичних знань і практичних навичок, що дозволяє ефективно виконувати певні завдання та досягати поставлених цілей;
- компетенція як здатність діяти в конкретних ситуаціях. Це підхід, згідно з яким компетенція охоплює не тільки наявність знань і навичок, а й здатність застосовувати їх у конкретних умовах, зважаючи на мінливі обставини;
- компетенція як інтеграція знань, умінь, досвіду і особистісних якостей. Це визначення додає до традиційних компонентів компетенції (знання і навички) ще й важливість особистісних якостей, таких як комунікабельність, лідерські здібності, адаптивність та інші, що робить людину здатною успішно працювати в організаціях;
- компетенція як результат взаємодії з організаційним середовищем. Це підхід акцентує увагу на тому, що компетенція розвивається в процесі взаємодії працівника з різними аспектами організаційного середовища, включаючи технології, корпоративну культуру, міжособистісні відносини та інші фактори;
- компетенція як здатність до саморозвитку і навчання.

Ці підходи дозволяють комплексно оцінити компетенцію персоналу і підкреслюють її важливість для забезпечення ефективного виконання функцій організації, розвитку кар'єри працівника і досягнення стратегічних цілей установи.

Аналіз наведених визначень компетенції дозволяє зробити кілька важливих висновків, зокрема, щодо її ключових характеристик. Перш за все, компетенція - це сукупність знань, умінь і моделей професійної поведінки, які дають змогу працівнику успішно виконувати свої обов'язки на робочому місці. Таким чином, компетенція персоналу організації стає багатовимірним поняттям, що охоплює як професійні, так і особистісні якості, які разом дозволяють працівнику досягати високих результатів у своїй діяльності та відповідають вимогам сучасного робочого середовища (рис. 1.5.).

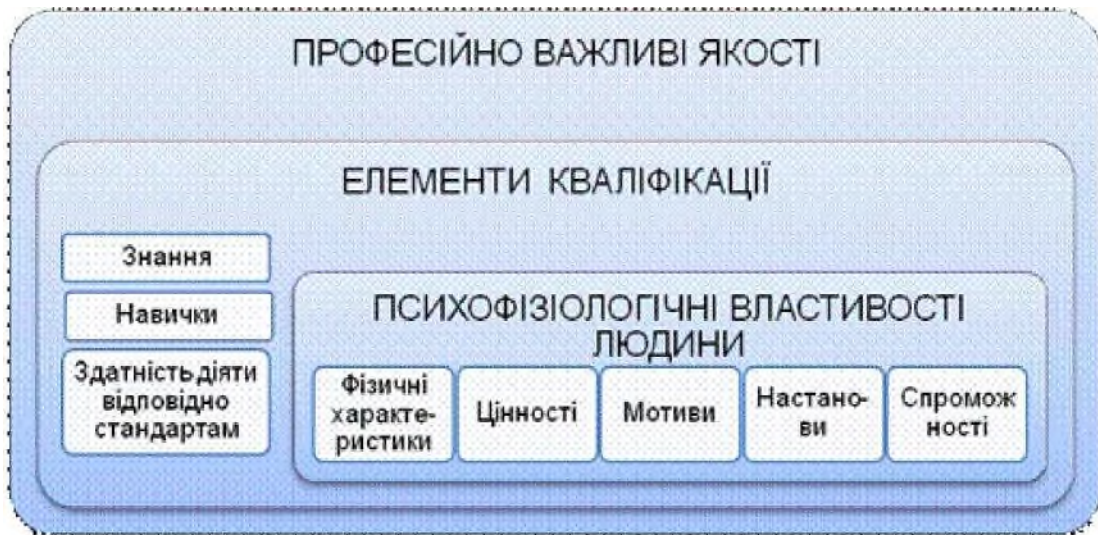


Рис. 1.5. Співвідношення понять „Компетенції персоналу”, „Професійно важливі якості” і „Елементи кваліфікації” [3]

Отже, під компетенціями персоналу організації можна розуміти здатність працівника виконувати певні професійні завдання та функції, застосовуючи наявні знання, вміння, навички та досвід. Ці компетенції визначають, як працівники демонструють свою професійну поведінку під час виконання завдань. Важливо, що ці компетенції є основою для ефективного виконання роботи та досягнення високих результатів у діяльності організації.

Стимулювання професійного розвитку працівників та раціональне використання їхніх компетенцій мають велике значення для забезпечення конкурентоспроможності персоналу. Адже, хоча працівники можуть набувати знання, вміння та навички під час професійного навчання, ці здобутки не матимуть практичного ефекту, якщо працівники не будуть зацікавлені в їх використанні на повну потужність, не прагнутимуть до кар'єрного росту та професійного розвитку. У цьому контексті мотивація персоналу, його професійні інтереси та прагнення до самовдосконалення є критично важливими складовими конкурентоспроможності організації. З ростом вимог до швидких змін на ринку праці ці фактори набувають ще більшого значення.

Управління професійним розвитком персоналу вимагає також створення відповідних нормативно-правових основ, які б забезпечували сприятливі умови для реалізації цих процесів, гарантували дотримання стандартів розвитку працівників, а також визначали шляхи вдосконалення їхнього професійного рівня на всіх етапах кар'єри.

Висновки до розділу 1

Сучасні умови, пов'язані зі швидким розвитком НТП і трансформаціями у зовнішньому середовищі організацій, ставлять перед ними необхідність швидко адаптуватися до нових вимог. Це стосується, зокрема, професійних знань, умінь та навичок працівників. Одним із найефективніших способів досягнення цієї адаптації є професійний розвиток персоналу. Він є одним із ключових компонентів підвищення загальної ефективності виробництва продукції та послуг, а також основною передумовою успішного функціонування організації в умовах, що постійно змінюються. Професійний розвиток сприяє не лише вдосконаленню кваліфікації працівників, а й забезпечує організаціям необхідну гнучкість для реагування на нові виклики ринку та технологічні зміни.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Діагностика складу та професійного рівня персоналу в досліджуваному державному органі

В основу діагностики складу та професійного рівня персоналу в досліджуваному державному органі повинен бути покладений відповідний тип структури персоналу.

Персонал Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі може бути представлений наступними видами його структур: функціональна; соціальна; професійно-кваліфікаційна; рольова (рис. 2.1.).

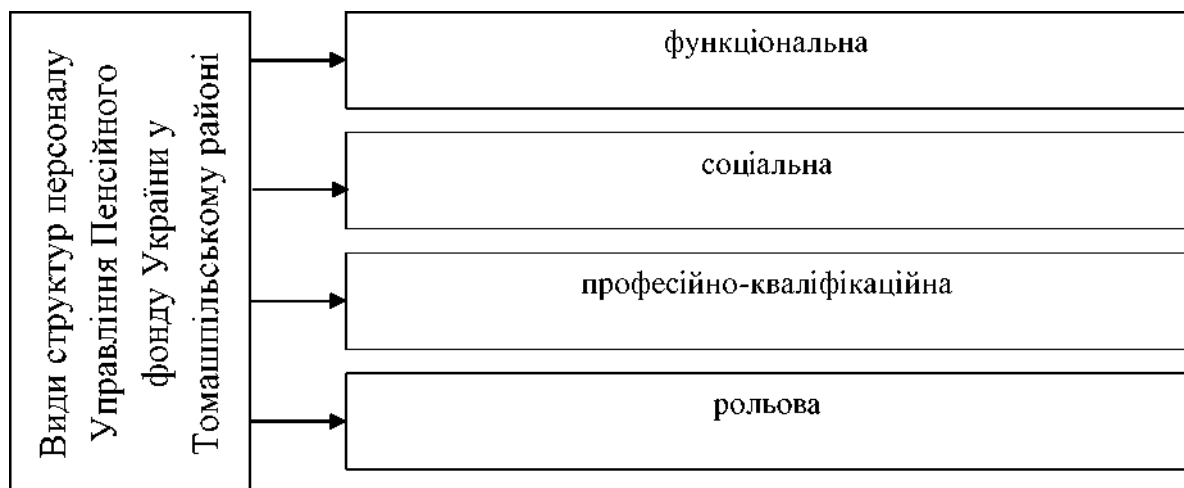


Рис. 2.1. Види структур персоналу Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі¹

¹ Сформовано автором самостійно.

Функціональна структура управлінського персоналу відображає розподіл обов'язків відповідно до основних функцій управління (встановлення цілей, планування, прийняття рішень, організація, оперативне регулювання, мотивація, контроль) та спеціалізованих функцій, які виконуються окремими групами фахівців або індивідуальними працівниками управлінського апарату.

Управління Пенсійного фонду України в Волочиському районі є органом

державної влади, який реалізує завдання та функції держави через професійну діяльність осіб, що працюють на відповідних посадах. Наприклад, вони займаються призначенням і перерахунком пенсій, а також забезпечують виконання законодавчих актів, що регулюють пенсійне забезпечення для організацій та громадян. Ці працівники є державними службовцями.

В системі менеджменту організацій «відправним елементом виступають функції управління - види управлінської діяльності, що характеризуються відокремленим комплексом завдань і здійснюються за допомогою спеціальних способів і прийомів» [21].

Управління діяльністю досліджуваного державного органу здійснюється з використанням загальних та конкретних (спеціальних) функцій управління.

Загальні функції відображають основні стадії процесу управління діяльністю досліджуваного державного органу і до них відносять: планування; організацію; мотивацію; контроль; координацію.

Конкретні функції, здійснювані Управлінням Пенсійного фонду України у Волочиському районі відображені у Положенні про Управління.

Соціальна структура персоналу досліджуваного державного органу є сукупністю соціальних груп, класифікованих за статтю, віком, соціальним і сімейним станами, рівнем освіти та ін. Загальна структура персоналу подана у таблиці 2.1.

Так, станом на 31 грудня 2023 року в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі штатним розкладом передбачено 30 штатних одиниць, з яких - 4 передбачено для посад керівників. Основна частка працівників - це фахівці з призначення і виплати пенсій (12 чол., тобто 35,3% від штатної чисельності фахівців). Укомплектованість кадрами досліджуваного державного органу складає 98%. На 01.01.2024р. була одна вакантна посади.

Аналіз вікового складу працівників показав, що в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі в 2023 році спостерігалася тенденція до зменшення середнього віку працівників, який становить 34 роки, в той час як у 2021 році він складав 47 років, в 2022р. - 44 роки (рис. 2.2.).

Штатний розпис Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі за 2023 рік¹

Назва підрозділу	Кількість посад
Керівництво Начальник управління - 1 Заступник начальника управління - 1 Заступник начальника управління — начальник відділу надходження доходів - 1 Заступник начальника управління — начальник відділу з призначення пенсій - 1	4
Відділ надходження доходів Г оловний спеціаліст - 3	3
Відділ з призначення пенсій Заступник начальника відділу — 1 Г оловний спеціаліст — 4	5
Відділ з виплати пенсій Начальник відділу — 1 Г оловний спеціаліст — 4	5
Відділ персоніфікованого обліку та інформаційних систем Начальник відділу — 1 Г оловний спеціаліст — 2 Г оловний спеціаліст — програміст - 1	4
Відділ виконання бюджету, бухгалтерського обліку та контролю за використанням коштів Начальник відділу — головний бухгалтер - 1 Заступник начальника відділу — заступник головного бухгалтера — 1 Г оловний спеціаліст - 1	3
Сектор кадрового забезпечення та діловодства Завідувач сектору - 1 Головний спеціаліст з діловодства — 1 Г оловний спеціаліст - юрисконсульт — 1 Головний спеціаліст з контролю за цільовим використанням коштів - 1 Завідувач господарства - 1 Водій - 1	6
Всього	30

¹ Сформовано на основі Положення про Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі

За дев'ять місяців 2023 року було прийнято за конкурсом 5 державних службовців, з них - 5 фахівців (спеціалістів). Також було звільнено 7 державних службовців, з яких усі 7 осіб - за власним бажанням. Штатна і фактична чисельність працівників в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі у 2023 році подані в табл. 2.2.

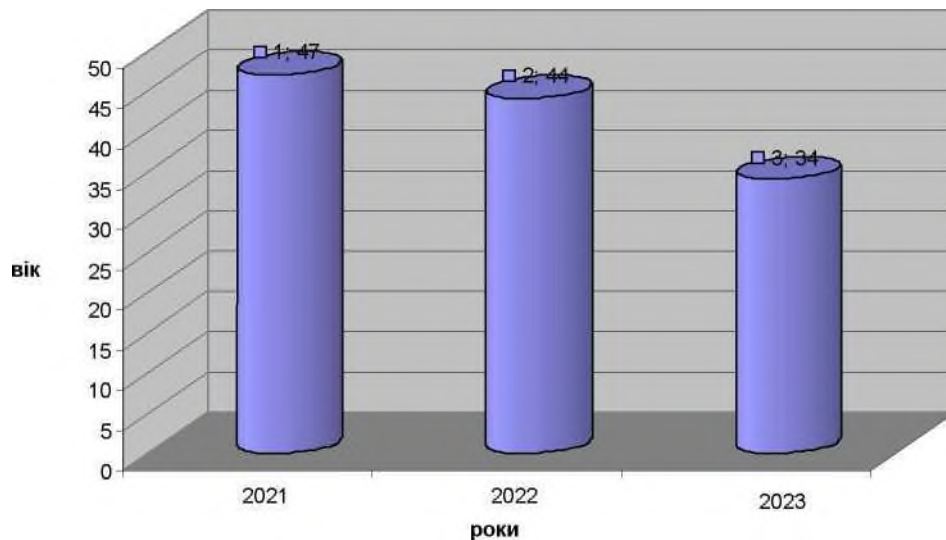


Рис. 2.2. Середній вік працівників Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі ¹

¹ Сформовано автором самостійно на основі аналізу кадрової звітності.

Таблиця 2.2.

Штатна та фактична чисельність працівників в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі ¹

Показник	Чисельність персоналу
Кількість штатних одиниць	30
Фактична чисельність працівників	29
Звільнено	7
Прийнято на роботу	5
Плинність кадрів	24%

Сформовано на основі даних Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі.

Використовуючи дані табл. 2.2. можемо провести розрахунок індексу стабільності (I_c), який найбільш ефективно використовується в поєднанні з коефіцієнтом звільнень, і показує ступінь, в якій досліджуваний державний орган зберігає свою кваліфіковану робочу силу (формули 2.1. [19], 2.2.).

$$I_c = ((Чф. - Чз.) / Чф.) \times 100 \quad (2.1.),$$

де Чф. - фактична чисельність працівників; Чз. - чисельність звільнених працівників.

$$I_c = ((29 - 7) / 29) \times 100 = 75,9 \quad (2.2.).$$

Стан процесу плинності кадрів у досліджуваному державному органі

характеризується коефіцієнтом плинності кадрів (Кпк) (формули 2.3. [19], 2.4.).

$$Кпк = Чз / Чф. (2.3.).$$

$$Кпк. = 7 / 29 = 0,24 (2.4.).$$

Аналіз розрахункових даних свідчить про високу плинність кадрів в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі (якщо: Кпк. < 0,1 - плинність кадрів є низькою; 0,1 < Кпк. < 0,2 - плинність кадрів є середня; Кпк. > 0,2 - плинність кадрів є високою).

Причини плинності кадрів можна поділити на три основні категорії: обумовлені сімейно-побутовими обставинами; пов'язані з незадоволенням умовами праці та побуту; зумовлені порушеннями трудової дисципліни. З огляду на те, що у 2023 році всі 7 звільнених працівників державного органу пішли з посади за власним бажанням, можна зробити висновок, що головною причиною плинності кадрів в цьому випадку є незадоволеність умовами праці та побуту.

Незадоволеність умовами праці та побуту має тісний зв'язок з іншими факторами, що впливають на плинність кадрів. Під цими умовами слід розуміти організацію та зміст праці, систему матеріального та морального стимулювання, стиль керівництва, взаємодію в колективі, можливості для професійного росту, а також забезпеченість житлом та санітарно -гігієнічні умови праці.

Чинники плинності кадрів за можливістю впливу поділяються на 3 групи: цілком керовані; частково керовані; некеровані. Впливаючи на умови праці та побуту, а також покращуючи атмосферу в колективі та систему мотивації, можна значно знизити рівень плинності кадрів в Управлінні Пенсійного фонду України в Волочиському районі.

Причинами, які зумовили високу плинність кадрів в досліджуваному державному органі є:

- відчуття з боку працівників перевантаженості роботою та неможливості впливати на управлінські процеси;
- відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні;
- незадоволеність стилем керівництва, взаєминами у колективі і з адміністрацією;
- невизначеність перспектив професійного просування і розвитку;
- низька заробітна плата працівників;

- практична відсутність мотивації і стимулювання праці персоналу.

У діяльності Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі не достатньо лише підраховувати рівень плинності кадрів. Важливим є детальне дослідження причин плинності, що сприятиме стабільності в управлінні професійним розвитком персоналу цієї організації. Таке дослідження має здійснюватися через спеціальні обстеження в двох напрямках:

- створення загального профілю працівників, що звільняються;
- вивчення причин звільнень, серед яких можуть бути: відсутність використання за фахом, незадоволеність умовами праці, режимом, заробітною платою, неможливість для навчання чи підвищення кваліфікації, погані взаємини з адміністрацією або колегами, а також особисті фактори, такі як народження дитини.

Аналіз кадрової звітності станом на 01.01.2024 року вказує на те, що 72% працівників Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі мають повну вищу освіту (23 особи), 26% мають базову вищу освіту (8 осіб), з яких 76% (6 осіб) мають профільну освіту. Два працівники мають середню освіту.

Професійно-кваліфікаційна структура персоналу характеризує співвідношення працівників за професійною спеціалізацією та рівнем кваліфікації. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності організації, адже якість персоналу значною мірою визначає її конкурентоспроможність. Основним показником цієї якості є професійний рівень працівників.

Професійний рівень відображає здатність співробітників виконувати свої обов'язки відповідно до сучасних вимог ринку, технічного прогресу та специфіки організаційних завдань. Це означає, що освіта, професійна підготовка та кваліфікація працівників мають повністю відповідати вимогам посад, які вони обіймають. Таким чином, формування і підтримка професійно - кваліфікаційної структури, яка відповідає поточним і перспективним потребам

організації, є стратегічним завданням кадрового менеджменту.

Кваліфікація працівника не є сталим та незмінним явищем. Початкову кваліфікацію він здобуває після завершення навчального закладу. Проте протягом трудової діяльності рівень кваліфікації може зростати завдяки накопиченню досвіду, розвитку знань та навичок, а також через участь у спеціальних програмах підвищення кваліфікації або перепідготовки. Присвоєння кваліфікації здійснюється спеціальною комісією після всебічної перевірки знань та вмінь працівника і офіційно фіксується в дипломах, сертифікатах, свідоцтвах та інших документах, що підтверджують рівень професійної підготовки.

Кваліфікацію персоналу характеризує коефіцієнт кваліфікації (Кк.) працівників (формули 2.5. [19], 2.6.).

$$\frac{Ч_о \times Ч_д}{Ч \text{ } Ч\Phi^2} \quad (2.5.)$$

де $Ч_о$. - чисельність працівників, які мають відповідну освіту;

$Ч_д$. - чисельність працівників, які мають необхідний досвід;

$Ч\Phi$. - загальна чисельність персоналу.

$$K_{к.} = K_{к} = \frac{3 / 30 \times 25}{900} = 750 / 900 = 0,833 \text{ або } 83,3\% \quad (2.6.).$$

Аналіз причин високої плинності кадрів в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі свідчить про те, що фактор рольової структури працівників наразі не враховується в управлінській практиці цього органу. Для вивчення рольової структури персоналу можна використовувати різноманітні соціально-психологічні методи, такі як тести, спостереження, аналіз біографічних даних, матеріали атестацій, самооцінки та діагностики особистісних якостей. Крім того, корисними можуть бути методи соціоніки для кращого розуміння соціально-психологічних типів працівників і підвищення ефективності їх взаємодії.

2.2. Аналіз складових процесу професійного розвитку персоналу в державному органі

Багатокомпонентність та складноструктурованість професійного розвитку державних службовців детермінують комплексність та організаційну складність діяльності органу державної влади з його забезпечення.

Управлінські підрозділи Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі виконують функції, що сприяють діяльності кількох

ключових підсистем управління персоналом. Це включає:

- розвиток організаційної структури управління;
- правове забезпечення управлінських процесів, пов'язаних з персоналом;
- організація та управління трудовими відносинами;
- планування та маркетинг персоналу;
- управління набором і обліком кадрів;
- управління соціальним розвитком колективу;
- забезпечення сприятливих умов праці для персоналу;
- інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- управління професійним розвитком працівників.

Ці підсистеми сприяють ефективному управлінню кадрами та оптимізації роботи персоналу в межах організації. (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Функціональні підсистеми, діяльність яких забезпечується управлінськими підрозділами Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі¹¹ Побудовано автором з використанням [26]

На підсистему управління професійним розвитком персоналу покладається ряд важливих завдань, серед яких: професійне навчання та підвищення кваліфікації кадрів, адаптація нових працівників, атестація персоналу,

управління кар'єрним ростом і службово-професійним просуванням, а також робота з кадровим резервом.

Управління професійним розвитком персоналу є важливою функцією в системі управління кадрами досліджуваного державного органу. Його зміст безпосередньо залежить від специфіки виконуваних робіт та операцій, що вимагають відповідних знань, навичок і компетенцій від працівників. Тому ця функція включає як розвиток професійних компетенцій, так і планування кар'єрних шляхів, що забезпечує не лише підвищення ефективності праці, а й мотивацію співробітників.

Управління професійним розвитком відіграє ключову роль у діяльності лінійних керівників державних органів, оскільки саме вони найкраще володіють інформацією про рівень професійних знань, практичних навичок і потенціал своїх підлеглих. Це дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення щодо напрямів професійного зростання кожного працівника, враховуючи як індивідуальні, так і організаційні потреби.

Зокрема, у контексті Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі професійний розвиток персоналу є безперервним і багатограним процесом, який охоплює кілька важливих аспектів: професійне навчання, спрямоване на здобуття нових знань і навичок, необхідних для виконання актуальних завдань; розвиток кар'єрного потенціалу, що включає формування шляхів для просування на вищі посади та вдосконалення професійних компетенцій; підвищення кваліфікації, яке дозволяє співробітникам підтримувати свою професійну компетентність на високому рівні та адаптуватися до змін у законодавстві, технологіях і робочих процесах.

Цей підхід сприяє не лише підвищенню ефективності функціонування органу, а й створює умови для професійного та кар'єрного зростання працівників, що позитивно впливає на їхню мотивацію та залученість у роботу. (рис. 2.4.).

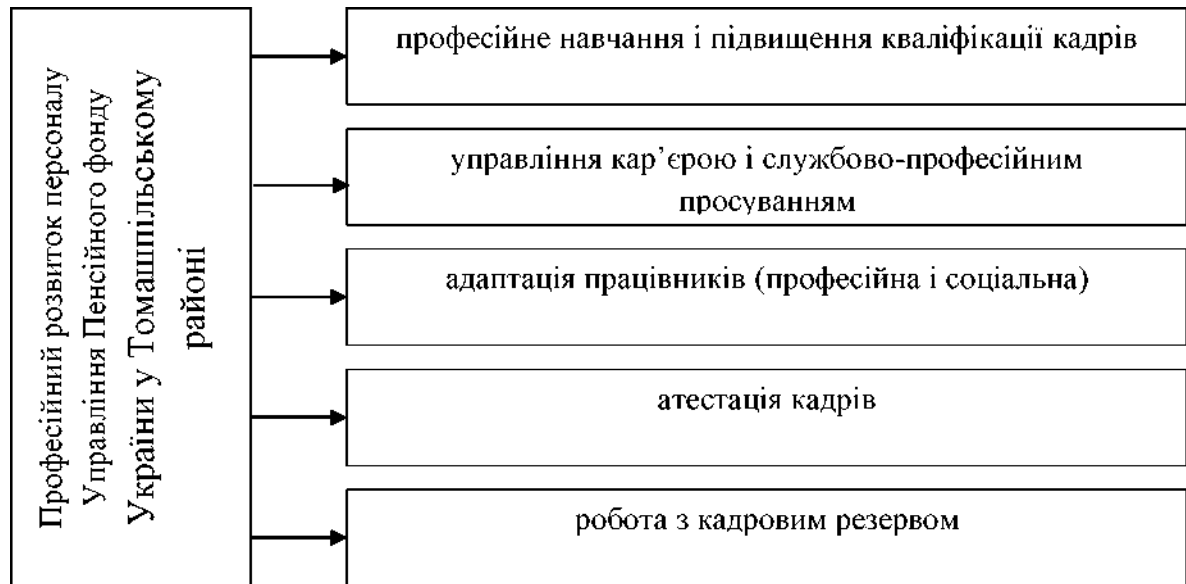


Рис. 2.4. Етапи професійного розвитку персоналу Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі

¹ Сформовано автором самостійно.

Основними векторами професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів у досліджуваному державному органі є:

- первинне навчання, яке проводиться відповідно до завдань організації та специфіки її діяльності, щоб забезпечити працівників необхідними знаннями для виконання їхніх функцій;
- навчання для освоєння нових методів і технік виконання управлінських операцій, що допомагає покращити ефективність та якість роботи на всіх рівнях управління;
- підвищення кваліфікації, яке передбачає навчання працівників після отримання ними базової освіти, спрямоване на постійну підтримку і вдосконалення професійних та економічних знань і навичок, необхідних для успішного виконання службових обов'язків.

Ці напрямки забезпечують систематичний професійний розвиток персоналу, що сприяє підвищенню ефективності роботи органу в цілому.

У роботі Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі використовуються такі форми підвищення кваліфікації кадрів: внутрішня, зовнішня; організаційна.

Форми підвищення кваліфікації кадрів, які використовуються досліджуваним державним органом, демонструють низький рівень

ефективності, що потребує значного вдосконалення, зокрема, неорганізаційна форма (самонавчання) та форма, спрямована на відпрацювання необхідної поведінки працівників.

У даному випадку спостерігається низький рівень організаційної культури серед державних службовців. Це свідчить про відсутність програм, які допомагають формувати професійні та етичні стандарти поведінки, що є важливим аспектом роботи у сфері державного управління.

На наш погляд, щорічно навчання мають проходити близько 30% працівників Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі. Поточний рівень навчання становить лише 18%, що є недостатнім для забезпечення кваліфікаційних вимог і адаптації нових працівників.

Кожні п'ять років проводиться атестація працівників, і одним із критеріїв має бути проходження ними навчання. Це вимагає щорічного підвищення кваліфікації близько 20% співробітників. Щороку 15-20% працівників залишають державну службу, а нові співробітники потребують підготовки для ефективної роботи в органі державної влади.

Збільшення частки працівників, які проходять навчання, дозволить не лише забезпечити відповідність кваліфікаційним вимогам, а й підвищити загальний рівень компетентності персоналу. Крім того, це сприятиме формуванню позитивної організаційної культури, покращенню якості послуг і зміцненню професійної репутації органу влади.

Використання системи безперервного навчання персоналу в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі є надзвичайно доцільним і може принести низку значних переваг. Зокрема, така система дозволить досягти таких ефектів:

- мінімальний відрив від основної діяльності.

Безперервне навчання дозволяє здійснювати підготовку співробітників у короткі строки при мінімальному відриві від основних функцій. Оскільки процес навчання є інтегрованим в повсякденну роботу, працівники не потребують тривалого "звикання" до нового виду діяльності. Це також допомагає уникнути тривалих перерв у роботі, що характерно для традиційних форм навчання (наприклад, відпустки для навчання або тривалі курси). Це сприяє збереженню стабільності в роботі організації, одночасно підвищуючи

рівень професіоналізму працівників.

- збільшення практичної віддачі.

Ключовою перевагою є те, що навчання в межах системи безперервного розвитку максимально наближене до реальних умов роботи організації. Працівники можуть одразу застосовувати отримані знання та навички без затримок і переведення на іншу форму роботи. Оскільки навчання інтегровано в процеси виконання робочих завдань, це дозволяє забезпечити високу практичну віддачу, сприяє швидкому освоєнню нових інструментів та методів роботи.

- оперативність реакції на зміни в зовнішньому середовищі.

Навчений персонал, що проходить безперервне навчання, здатен швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на нові виклики. Це особливо важливо в умовах швидких змін у законодавстві, технологіях або в суспільному середовищі, де необхідно забезпечити гнучкість і готовність до змін. Безперервне навчання дозволяє працівникам постійно удосконалювати свої навички і бути готовими до нових вимог.

У результаті, безперервна система навчання дозволяє створити потужний механізм підвищення кваліфікації персоналу без великих витрат часу та ресурсів, що призводить до покращення загальної ефективності діяльності організації, підвищення конкурентоспроможності працівників і забезпечення їх готовності до швидких змін на всіх рівнях управління.

Питання управління кар'єрою і службово-професійним просуванням у роботі Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі характеризується такими недоліками:

-низькою цілеспрямованістю системи управління державним органом і слабкою ув'язкою його цілей з цілями окремого працівника. Коефіцієнт цілеспрямованості системи управління державним органом розрахуємо за формулами 2.7. [19], 2.8.

$$K_{ц.} = Ч_{\text{спец.}} / Ч_{\text{ф.}} \quad (2.7.)$$

$$K_{ц.} = 26 / 30 = 0,867 \text{ або } 86,7\%,$$

де $Ч_{\text{с пец.}}$ - чисельність адміністративно - управлінського персоналу, зайнятого вирішенням організаційних питань;

- неврахуванням якостей і рис окремого працівника у діяльності;

- непрозорість процесу управління кар'єрою;
- низькі можливості для розвитку персоналу, що дозволяє зробити висновок про його знаходження у „кар'єрному тупику”;
- вкрай слабкий про це планування кар'єри, що виключає потребу вивчати кар'єрний потенціал співробітників та здійснювати його оцінку;
- відсутність шляхів і критеріїв службового росту працівників, що не створює умов для задоволення кількісної і якісної потреби в персоналі (особливо, в потрібний момент часу, який визначається динамізмом зовнішнього середовища і вимогами споживачів послуг державного органу).

Адаптація персоналу в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі передбачає процес інтеграції нового співробітника до умов і вимог професійної діяльності. Першим етапом цього процесу є введення працівника на посаду, що включає низку заходів, спрямованих на полегшення його пристосування до роботи, прискорення адаптації в колективі та формування продуктивної співпраці з колегами.

Процедура введення на посаду розпочинається із забезпечення нового співробітника базовою інформацією про організацію. Зазвичай це матеріали у вигляді буклетів, довідників чи вступних презентацій, які знайомлять працівника із загальною структурою та функціями органу. Окрім цього, новий працівник отримує детальну інформацію щодо:

1. Організаційно-правових аспектів: оплата праці, тривалість робочого часу, умови відпочинку, доступні соціальні гарантії та пільги.
2. Безпеки праці: правила охорони праці, інструктажі з техніки безпеки.
3. Управління персоналом: механізми взаємодії із кадровою службою та вирішення повсякденних питань.
4. Специфіки роботи: цілі організації, основні завдання, використовувані технології, особливості роботи підрозділів.
5. Професійної діяльності: посадові обов'язки, рівень відповідальності, вимоги до виконання завдань, очікувані результати.

Також новому працівнику надається інформація про внутрішній розпорядок роботи, тривалість та структуру робочого дня, правила поведінки, принципи корпоративної культури та етики. Особлива увага приділяється створенню

комфортних умов для встановлення професійного контакту з

іншими членами колективу, оскільки це є ключовим фактором успішної адаптації.

Атестування є одним з основних важелів управління підлеглими, а також прийняття кадрових рішень, ця процедура передбачає вирішення Управлінням Пенсійного фонду України у Волочиському районі таких завдань:

- об'єктивне визначення професійних й особистісних якостей кожної посадової особи;
- формування комплексної системи роботи з кадрами щодо підвищення їх професійної майстерності, службової та особистої дисципліни з дотримання законності тощо;
- визначення відповідності того, хто атестується, займаній посаді й перспектив його подальшої служби.

При цьому саме керівник державного органу, де проходить атестація, несе персональну відповідальність за об'єктивність і зміст атестацій підлеглих, обґрунтованість оцінки й визначення службової перспективи атестованого працівника.

Важливе значення в процесі атестування має підготовчий період, який передбачає: вивчення всіма, хто підлягає атестуванню, встановленого порядку, строків проведення цієї роботи й відповідних регламентуючих документів; уточнення складу постійно діючих атестаційних комісій, проведення з ними спеціальних занять; проведення інструктажів з начальниками, які атестують, а також із працівниками кадрових органів; уточнення схем атестування, затвердження їх відповідними керівниками й доведення до тих, хто атестується; обговорення на службових нарадах заходів щодо проведення атестування; розсилання бланків атестацій та роз'яснювальних матеріалів.

2.3. Оцінка результативності управління професійним розвитком персоналу організації

Основним орієнтиром діяльності будь-якої організації є досягнення ефективності. Це питання є центральним і ключовим як у теоретичному осмисленні, так і в практичному застосуванні принципів менеджменту. Ефективність характерна лише для тих процесів і видів взаємодії, які спрямовані на досягнення конкретно визначених цілей. Іншими словами,

ефективність є відносною характеристикою діяльності, що оцінюється виключно у контексті відповідності досягнутих результатів поставленим цілям.

У цьому аспекті ефективність виступає передусім управлінською категорією. Вона відображає співвідношення результатів (ефекту) діяльності з цілями, для досягнення яких ця діяльність була організована. Таким чином, ефективність може бути розглянута як відношення отриманих результатів до очікуваних або запланованих цілей. Це робить поняття ефективності базовим для оцінки якості управлінських рішень, методів організації процесів і загального рівня досягнень організації.

Оцінка результативності управління професійним розвитком персоналу в державному органі, як правило, спрямована на виявлення основних проблем, які впливають на ефективність виконання робочих завдань і на досягнення загальних цілей організації. Основними цілями такої оцінки є виявлення проблем, що заважають ефективному виконанню роботи.

Це передбачає визначення причин, чому працівники не здатні виконувати свої обов'язки на необхідному рівні. Однією з основних причин може бути невідповідність працівників вимогам, які ставляться до державних службовців. Така невідповідність може проявлятися у недостатньому рівні професійних знань, відсутності важливих навичок, слабких комунікаційних або управлінських компетенцій, що негативно впливає на продуктивність праці та досягнення цілей організації. Важливо також звертати увагу на психологічні фактори, такі як мотивація, рівень задоволення роботою та стресостійкість.

Після виявлення проблем важливо розробити стратегії для їх подолання. Це може включати заходи для підвищення кваліфікації працівників, адаптацію їх до нових умов роботи, а також корекцію процесів управління персоналом. Наприклад, можна розробити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, що допоможе покращити його професійний рівень і адаптувати до вимог посадових обов'язків. Важливим елементом є створення умов для постійного навчання, стимулювання самонавчання та участі в програмах підвищення кваліфікації.

Оцінка потреб у навчанні є ключовим елементом управління професійним розвитком персоналу. Це дозволяє організації зрозуміти, які навички, знання та

компетенції необхідно розвивати у працівників для підвищення їх ефективності. Необхідно враховувати зміни в технологіях, законодавстві, вимоги до специфічних посадових обов'язків і зміни у зовнішньому середовищі, що потребують швидкої адаптації персоналу. Визначення цих потреб дозволяє створити план навчання, який забезпечить працівників необхідними знаннями та навичками.

Оцінка розвитку кар'єри працівників є важливою частиною результативного управління персоналом. Визначення можливостей для кар'єрного росту сприяє підвищенню мотивації працівників і знижує плинність кадрів. Це включає планування кар'єрних шляхів, створення програм наставництва, можливість проходження стажувань і участі у ключових проєктах організації. Чітке розуміння можливостей для професійного зростання є важливим чинником для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Оцінка результативності управління професійним розвитком персоналу дозволяє організації виявляти слабкі місця в діяльності кадрів, планувати і впроваджувати ефективні заходи для підвищення їхньої кваліфікації та готовності до професійних викликів. Це допомагає не тільки покращити індивідуальні результати працівників, але й підвищити загальну ефективність організації.

Критеріями, за якими здійснюватиметься оцінка результативності управління професійним розвитком персоналу досліджуваного державного органу, є: відповідність працівників Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі вимогам, що ставляться до державних службовців вищої і середньої ланки; професійні характеристики керівника.

Проведене анкетне опитування серед працівників Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі, яке охопило 30 працівників (всі, за виключенням 2, дало змогу оцінити стан, особливості та недоліки професійної поведінки керівника. Аналіз результатів цього дослідження дозволяє визначити кілька важливих аспектів, які відображають як позитивні, так і проблемні сторони керівництва в організації.

Усі з опитаних працівників (100%) зійшлися у думці про необхідність керівникові в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі мати фахову управлінську освіту, що означає - бути професійним керівником.

У цілому, оцінка працівниками державного органу менеджерських навичок та вмінь керівника виявилася досить високою (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Характеристика ступеню володіння керівником Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі менеджерськими вміннями та навичками¹

Навички та вміння	Результати оцінки опитуваних працівників (%)
Прислухатися до думки співробітників	41
Розмовляти з відвідувачами	74
Проводити наради	86
Вести службові телефонні переговори	92
Приймати оперативні управлінські рішення	93
Оцінювати досвід інших структур	70
Організовувати та планувати особисту працю	77
Працювати зі службовими документами	95
Ставити конкретні цілі й домагатися їх досягнення	80
Контролювати хід виконання рішень	70
Працювати в команді	82
Аналізувати інформацію	90

¹ Сформовано автором з використанням джерел [26; 29].

Низька оцінка здатності керівника враховувати думки співробітників, що була визначена 41% працівників (згідно з даними таблиці 2.5.), викликає певне занепокоєння. Це також свідчить про проблеми у здатності керівника враховувати досвід інших структур, що перешкоджає вдосконаленню роботи державного органу на основі як негативних, так і позитивних прикладів з практики інших органів.

Основні проблеми, на які вказали респонденти, стосуються недостатньої уваги до розвитку кар'єри працівників, слабкої мотивації до навчання і розвитку. Більшість працівників також відзначили, що керівник іноді недостатньо ефективно реагує на внутрішні конфлікти в колективі, що може призводити до погіршення морального клімату.

Позитивним моментом є високий рівень оцінки професіоналізму та

лідерських якостей керівника, а також його здатність організовувати робочі процеси. Однак, є ряд аспектів, які потребують удосконалення: управлінський стиль, який часом обмежує ініціативу працівників; комунікація, яка потребує більшої відкритості та врахування думок підлеглих; а також недостатня увага до розвитку кар'єри персоналу та його мотивації до навчання.

Результати опитування надають можливість для подальшого вдосконалення управлінських підходів, покращення організаційної культури та стимулювання розвитку персоналу в організації.

Бажання багатьох керівників освоювати та застосовувати нові знання і навички значною мірою залежить від характеру їх роботи, який формується в професійному середовищі органів державної влади. Цей стиль роботи, обраний керівником, впливає на основні підходи структурних підрозділів або органу в цілому до вирішення завдань державного управління.

Більшість (67%) працівників досліджуваного державного органу зазначили, що керівник володіє умінням використовувати різні стилі управлінської поведінки.

Стиль управлінської поведінки є неодмінною складовою управлінської культури посадової особи державного органу. Щодо інших, більш чітко визначених управлінських стилів, то демократичний стиль керівника як посадової особи досліджуваного державного органу явно виграє (19%) у бюрократичного (8%) і авторитарного (6%) стилів.

Одним із найефективніших заходів щодо удосконалення роботи керівника в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі є посилення мотивації ефективної та якісної праці

Керівництво державного органу зобов'язане згідно з чинним законодавством забезпечити розвиток соціальної сфери та надання соціально- трудових пільг і компенсацій. Зокрема, передбачено:

- виплату одноразової матеріальної допомоги працівникам, які виходять на пенсію за віком;
- виплату всім працівникам одноразової допомоги на оздоровлення;
- надання матеріальної допомоги.

Розвиток ринкової економіки сприяє орієнтації керівників організацій на матеріальні стимули праці. Для керівника Управління Пенсійного фонду

України у Волочиському районі найбільш ефективною може бути система, в якій рівень додаткового матеріального стимулювання залежить від ступеня його персональної відповідальності. Це може стати новим підходом до визначення грошових надбавок, поряд із такими чинниками, як інтенсивність та складність роботи. Якщо відповідальність керівника висока (за життя і добробут багатьох людей, за великі фінансові ресурси), то відповідно має зростати й рівень матеріального заохочення.

Виконання управлінських функцій керівником органу державної влади (табл. 2.4.) передбачає, що наведеними нижче вміннями та навичками керівник повинен володіти найкраще.

Таблиця 2.4

**Характеристика виконання управлінських функцій керівником
Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі¹**

Уміння і навички	Результати оцінки опитуваних працівників (%)
Планування поточної роботи	38
Прогнозування розвитку організації, стратегічне планування	42
Координація роботи працівників	54
Аналіз інформації	68
Прийняття рішень	65
Контроль виконання рішень	81
Уміння переконувати колег по роботі	58
Уміння примушувати підлеглих	21
Представництво інтересів своєї організації	85
Комунікативні уміння	57

¹ Сформовано автором з використанням джерела [34].

Узагальнивши результати опитування працівників, можемо констатувати, що жодною управлінською функцією керівник не володіє достатньою мірою. Уміння і навички керівника Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі відносно високо оцінені щодо: уміння приймати рішення (65%), контролювати їх (81%), проводити аналіз інформації (68%), переконувати колег по роботі (58%), координувати роботу персоналу (54%).

Результативність управління професійним розвитком персоналу досліджуваного державного органу, формування її позитивного іміджу, іміджу керівника і персоналу прямо залежать від комунікативних якостей керівника і

державних службовців.

Технологія кадрового забезпечення є важливою складовою успішного функціонування організації, оскільки вона дозволяє не лише забезпечити кадровий потенціал для досягнення організаційних цілей, але й стимулювати розвиток і підвищення кваліфікації персоналу. У випадку з Управлінням Пенсійного фонду України у Волочиському районі, ці завдання мають бути вирішені за допомогою створення ефективної системи кадрового управління, яка включає демократичний підбір кадрів, просування по службі, постійне навчання, а також ретельний контроль за діяльністю працівників.

Оскільки кадрова політика має бути спрямована на забезпечення організації кваліфікованими та мотивованими працівниками, важливо створити прозору систему відбору, яка базується не тільки на формальних вимогах, але й на професійних, морально-психологічних якостях кандидатів. Демократичний підхід передбачає рівні можливості для всіх працівників, забезпечуючи ефективний процес вибору найкращих кандидатів на відповідні посади.

Оцінка кандидатів на підвищення повинна враховувати не лише їх професійні знання і вміння, а й їх здатність працювати в команді, лідерські якості, а також етичні стандарти поведінки. Такий підхід дозволяє створити стійку і продуктивну робочу атмосферу в організації, де працівники не тільки виконують свої обов'язки, але й демонструють високу моральну відповідальність.

Для підтримки високої кваліфікації персоналу необхідно організувати безперервний процес навчання і підвищення кваліфікації. Важливим є не лише традиційне навчання, а й використання сучасних методів, таких як онлайн- курси, тренінги та семінари, що дозволяють працівникам покращити свої професійні навички та адаптуватися до змін на ринку праці.

Створення системи мотивації та заохочення до кар'єрного росту є ключовим фактором залучення і утримання кваліфікованих кадрів. Це включає як фінансові, так і нефінансові стимули: гнучкий графік роботи, можливість участі в цікавих проектах, програми навчання та розвитку.

Для забезпечення ефективного функціонування організації важливо проводити регулярне оновлення кадрів, щоб уникнути "старіння" колективу та забезпечити свіжі ідеї. Крім того, регулярний контроль за діяльністю

працівників допомагає виявити проблеми на ранніх етапах та внести корективи в управлінські процеси.

Для поліпшення процесів управління персоналом і досягнення поставлених цілей доцільно створити «управлінський тренажер», який дозволить керівникам Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі здійснювати комплексне навчання і контролювання управлінських процесів. Він може бути використаний для моделювання управлінських ситуацій, що дозволяє відпрацьовувати різні варіанти поведінки в умовах обмеженого часу або змінюваних обставин. Це дає змогу керівнику краще підготуватися до реальних викликів у роботі.

Через регулярні співбесіди та інші методи оцінки (наприклад, тести, рольові ігри) можна визначити, чи має працівник необхідні навички для виконання нових обов'язків, та на основі цього приймати рішення про можливе підвищення або зміну посадових обов'язків.

Використання тренажера дозволить керівнику здійснювати постійний моніторинг перебігу процесів і вчасно виявляти недоліки в управлінських рішеннях. Це створює можливості для корекції дій у реальному часі. Він допоможе керівникам вивчити ефективність прийнятих рішень, визначити їх наслідки і оптимізувати підходи до управління.

Технологія кадрового забезпечення, яка базується на принципах демократичного добору, постійному навчанні та стимулюванні кар'єрного росту працівників, є ключем до досягнення високої ефективності організації. Впровадження таких інструментів, як «управлінський тренажер», дозволить поліпшити не лише управлінські процеси, але й сприятиме розвитку професійних компетенцій персоналу, що в свою чергу призведе до підвищення якості обслуговування громадян та ефективності роботи самого органу.

Висновки до розділу 2

В основу діагностики складу та професійного рівня персоналу в державному органі покладено відповідний тип структури персоналу. У зв'язку з цим, кадровий склад Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі може бути представлений наступними видами його структур: функціональна; соціальна; професійно-кваліфікаційна; рольова.

Функціональна структура представлена переліком конкретних функцій, здійснюваних досліджуваною організацією.

Соціальна структура персоналу проаналізована за кількісним, якісним і віковим складом працівників. Для її характеристики розраховано показники:

- індекс стабільності (I_c), який найбільш ефективно використовується в поєднанні з коефіцієнтом звільнень, і показує ступінь, в якій досліджуваний державний орган зберігає свою кваліфіковану робочу силу;

- плинність кадрів (з паралельною систематизацією причин високої плинності кадрів).

Вказано проблемні питання управління кар'єрою і службово-професійним просуванням кадрів, зокрема: низьку цілеспрямованість системи управління державним органом і слабкою ув'язкою його цілей з цілями окремого працівника (для цього розраховано коефіцієнт цілеспрямованості системи управління); неврахування якостей і рис окремого працівника у діяльності; непрозорість процесу управління кар'єрою та ін.

Критеріями, за якими здійснювалася оцінка результативності управління професійним розвитком персоналу державного органу, стали: відповідність працівників вимогам, що ставляться до державних службовців вищої і середньої ланки; професійні характеристики керівника.

Для цього, систематизовано вимоги до державних службовців вищої і середньої ланки та оцінено стан відповідності їм працівників досліджуваного державного органу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Удосконалення організаційно-функціональної діяльності щодо забезпечення професійного розвитку персоналу Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі повинно ґрунтуватися на систематичному вивченні ділових і професійних якостей державних службовців, а також кандидатів на вакантні посади цього органу.

Посада в організації є важливим елементом у загальній структурі управління, що визначається за допомогою штатного розпису, який встановлює конкретні повноваження, обов'язки та відповідальність працівників. Структурні одиниці організації мають свою специфіку, яка визначається функціями, які вони виконують, і нормами, що регулюють їх діяльність. Однак, навіть якщо кожна посада має специфічні вимоги до працівника, в цілому всі державні службовці мають низку спільних рис і вимог до їх професійної підготовки та роботи.

Державні службовці складають окрему соціально-професійну групу в суспільстві. Вони займають важливе місце в системі суспільного поділу праці, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на функціонування державних інститутів та реалізацію політики. Такі служби вимагають не тільки професійних знань, але й високої моральної відповідальності, оскільки вони працюють на благо суспільства та відповідають за ефективність державних інститутів.

Вони повинні діяти в рамках політичних і соціальних умов, що часто змінюються. Це вимагає від них не лише дотримання норм законодавства, але й здатності адаптуватися до нових реалій та стратегій управління, що диктуються політичною ситуацією. Вони повинні володіти навичками аналітичного мислення для оцінки та прогнозування змін, а також володіти навичками дипломатії та ефективної комунікації з різними соціальними групами.

Державні службовці займаються аналітично-організаційною та адміністративно-розпорядчою діяльністю, що вимагає здатності ефективно працювати з інформацією, управляти процесами та контролювати виконання державних програм та рішень. Їх робота пов'язана з високим рівнем відповідальності, тому потребує здатності організувати свою діяльність

відповідно до вимог стандартів та процедур.

Кар'єрний розвиток державних службовців зазвичай має тривалий і поступовий характер. Це обумовлено необхідністю здобуття не тільки базових знань, а й розуміння специфіки роботи державних інститутів. Процес професіоналізації в цій сфері включає кілька етапів:

- базова професійна підготовка. Початковий етап професіоналізації передбачає отримання загальнонаукової та спеціалізованої освіти, що дозволяє працівникам державного апарату виконувати свої обов'язки на початкових посадах.

- розвиток особистих здібностей. Важливим аспектом є розвиток особистих якостей, таких як управлінські навички, лідерські здібності, комунікативні навички, а також вміння працювати в команді, ефективно вирішувати проблеми та адаптуватися до змін.

- кар'єрне зростання. Державні службовці мають можливість поступово просуватися по кар'єрних сходах, що залежить від їхнього професійного росту, а також від результатів діяльності та відповідності вимогам до конкретних посад. Кар'єрне зростання включає в себе отримання нових функціональних обов'язків і підвищення рівня відповідальності, а також участь у програмі підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

Кадровий резерв є однією з основних складових системи професійного розвитку державних службовців. Важливим є забезпечення кадрового резерву для занять ключових посад у державному апараті, що гарантує ефективність управлінських рішень і стабільність функціонування інститутів державної влади.

Державні службовці є важливою частиною державного апарату, і їхня професіоналізація має важливе значення для ефективного функціонування держави. Високі вимоги до їх професійної підготовки, постійний розвиток та кар'єрне зростання є важливими складовими забезпечення стабільності і розвитку органів державної влади. Тому важливо створити ефективні механізми кадрового забезпечення та розвитку, що включають безперервне навчання, оновлення знань та професійних навичок, а також підтримку процесу

кар'єрного зростання для працівників державних установ.

Особливе значення має також розвиток ціннісних орієнтацій, зокрема готовність до постійної конкурентної боротьби за вищий статус і посаду.

Механізм мотивації в цій сфері тісно пов'язаний з перспективами службового просування, яке, у свою чергу, залежить від таких чинників, як професійний досвід і знання, інтелектуальний потенціал, ерудиція та об'єктивна оцінка результатів діяльності.

Проблема якісного опису та класифікації професій різних категорій державних службовців Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі, що визначають перелік необхідних ділових і професійних якостей, ускладнюється через специфіку організації їх праці. Зокрема, труднощі виникають через:

- функціональні обов'язки конкретних структурних підрозділів органу державної влади;
- обов'язки окремих працівників у межах загальних завдань і повноважень конкретного структурного підрозділу.

Функціонування державного органу на основі сучасного наукового знання та досвіду, творчого використання професійних умінь і навичок усіх службовців, а також оптимальне застосування їх здібностей та особистих якостей, створює умови для формування дієздатного колективу. Це, в свою чергу, дозволяє повною мірою використовувати професійно-творчий потенціал працівників і сприяє розвитку професіоналізму.

Реалізація цього принципу потребує постійного професійного розвитку працівників Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі, що повинно забезпечуватися через активне функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Така система повинна бути організована на високому рівні, з науково-методичним супроводом і ефективним керівництвом.

Професійний розвиток державних службовців досліджуваного державного органу доцільно здійснювати, максимально використовуючи можливості, які надає їхня практична діяльність. Постановка перед працівниками нових і складніших завдань, створення умов для вирішення нестандартних ситуацій, що потребують самостійного, а іноді й інноваційного підходу, а також

матеріальне стимулювання за якісно виконану роботу сприяють розвитку професійних умінь, навичок та здібностей. Це, своєю чергою, формує мотивацію до особистісного і службового зростання. Уміння, навички та знання, здобуті й удосконалені в процесі виконання службових обов'язків, стають важливим фундаментом для побудови успішної кар'єри та подальшого професійного розвитку.

З огляду на це, у процесі розвитку кадрів Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі необхідно акцентувати увагу на двох ключових напрямках:

1. Професійно-кваліфікаційний розвиток, який включає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Його метою є здобуття нових умінь, навичок та професійного досвіду, необхідного для ефективного виконання завдань.

2. Професійно-посадовий розвиток, який передбачає оптимальний добір та раціональне розташування кадрів відповідно до здібностей і потенціалу кожного працівника. Це також передбачає гармонійне використання особливостей різних фахівців у межах колективу, з урахуванням їхнього професійного досвіду, віку, особистісних якостей та складу мислення.

Таким чином, кожна з наведених характеристик державних службовців по-своєму впливає на їхню професійну поведінку та продуктивність. Тому ці особливості необхідно враховувати під час оцінювання ділових і професійних якостей працівників Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі, щоб забезпечити ефективний розвиток і функціонування установи.

У системі управління персоналом державного органу важливим є не лише створення команди кваліфікованих спеціалістів, але й їхнє збереження та професійний розвиток. Механізм залучення та розвитку нових державних службовців розпочинається з процесу їх адаптації. Ефективність цього процесу безпосередньо впливає на те, як довго новий співробітник буде працювати на державній службі та наскільки швидко він зможе пристосуватися до умов виробничої діяльності.

Адаптація персоналу є актуальною кадровою технологією, яка визначає

перші кроки новопризначеного спеціаліста і пов'язана з такими позитивними для нього моментами:

- надає можливість фахівцю „вмонтуватися” в робочий процес;
- здобути в найкоротші терміни знання;
- набути необхідних умінь, навичок для виконання певних обов'язків на відповідній посаді.

Адаптацію працівника у колективі досліджуваної організації доцільно розглядати як соціально-трудова, оскільки вона двовекторно пов'язана із соціальними системами: державним органом і самим працівником, і протікає у трудовому колективі (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Види соціально-трудової адаптації працівника в роботі досліджуваного державного органу

Соціально-трудова адаптація працівника державного органу є важливим процесом, що визначає його ефективність у професійній діяльності та гармонійність інтеграції в колектив. Цей процес залежить від двох основних видів факторів: внутрішніх і зовнішніх.

Внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з особистістю працівника, його індивідуальними особливостями, а також мотивацією та готовністю до виконання службових обов'язків. Зовнішні фактори обумовлені особливостями середовища, у якому працює працівник, а також впливом організаційної культури й умов праці.

Основні зовнішні фактори: організаційні умови; особливості колективу; стиль керівництва; матеріально-технічна база; організаційна культура; зовнішнє середовище; соціальні умови.

Адаптація працівника залежить від того, наскільки гармонійно внутрішні особливості збігаються з зовнішніми умовами. Наприклад, працівник із високим рівнем професійної мотивації та комунікативних навичок швидше адаптується, якщо в колективі панує сприятлива атмосфера, а керівництво забезпечує підтримку та сприяє розвитку.

Таким чином, успішна соціально-трудова адаптація працівників державного органу потребує як уваги до особистісних характеристик працівника, так і створення сприятливих зовнішніх умов з боку організації.

У процесі адаптації працівників до професійних обов'язків у досліджуваній організації можуть виникати певні труднощі. Вони зумовлені дією двох груп чинників. До першої групи належать особистісно-професійні чинники, що охоплюють темперамент співробітника, його характерні риси, здатність до адаптації, попередній досвід пристосування до нових умов, ціннісні орієнтири, а також наявність професійно важливих якостей. Варто зазначити, що процес адаптації включає переосмислення та утвердження нової системи цінностей у працівників.

Друга група представлена соціально-психологічними чинниками, які охоплюють кілька рівнів впливу: сімейний, робочий, суспільно-державний і загальнолюдський.

Загальна спрямованість соціально-трудової адаптації персоналу на забезпечення швидкого залучення нових працівників до роботи в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі вимагає розроблення системи критеріїв для її оцінювання. Виходячи з того, що соціально-трудова адаптація працівника досліджуваного державного органу має складну структуру, зазнає впливу складних і неоднорідних факторів, - до таких показників, вважаємо, доцільно віднести наступні (табл. 3.1.).

**Пропоновані оціночні показники соціально-трудової адаптації
персоналу Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі**

Вид адаптації	Показники
Соціально-психологічна (психологічна адаптація персоналу, в тому числі:	особистісна акцентуація,
	тип нервової системи,
	конфліктологічна компетентність
- міжособистісна	ефективність спільної діяльності,
	відповідність поведінки статусу та ролі в системі державного органу,
	рівень соціально-професійної мобільності;
- групова	нормативно-правова компетентність у сфері державного управління,
	професійна компетентність відповідно до посади,
	управлінська компетентність;
Професійна (професійно-управлінська) адаптація персоналу	обізнаність працівника у сфері організаційно-комунікативних систем,
	ефективність витрат його робочого часу,
	самооцінка
Організаційна (організаційно-комунікативна) адаптація працівників	

Соціально-трудова адаптація працівників охоплює три основні аспекти оцінювання: суб'єктивний (ефективність виконання професійних завдань), об'єктивний (рівень задоволеності роботою та власною діяльністю) та інтегральний (узгодженість між особистісними характеристиками державного службовця і вимогами професійної діяльності). Для ефективного оцінювання рівня адаптації персоналу Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі доцільно створити комплексний банк методик, спрямованих на аналіз показників адаптованості державних службовців. До такого банку методик можна включити:

- методику визначення акцентуацій характеру, розроблену К. Леонгардом;
- інструмент діагностики соціально-психологічної адаптації, запропонований К. Роджерсом і Р. Даймондом;
- методику аналізу міжособистісних та міжгрупових відносин за підходом Дж. Морено;

- „Експрес-методику” для дослідження психологічного клімату в трудовому колективі;
- методику “Комунікативні та організаційні нахили” (КОН-2);
- інструмент діагностики комунікативних установок, розроблений В. Бойком;
- інші сучасні методики для аналізу соціально-психологічних і професійних аспектів адаптації.

Застосування цих інструментів дозволить отримати комплексну картину рівня адаптованості працівників, виявити проблемні зони та сприяти вдосконаленню процесу адаптації у державній установі.

Управління професійним розвитком персоналу організації через механізм соціальної адаптації реалізується в рамках системи соціально-трудової адаптації співробітників. Ця система охоплює не лише розробку нормативних документів, що регламентують порядок адаптаційних заходів для нових працівників. Її ключовими елементами є люди, які організовують і реалізують цей процес, надаючи підтримку новачкам під час їх інтеграції в робочий процес, а також методи та інструменти, які вони застосовують у своїй діяльності. Важливу роль у цьому механізмі відіграють наставництво та коучинг.

Наставництво у рамках соціально-трудової адаптації в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі полягає у передачі досвіду новому співробітнику через безпосереднє навчання з боку досвідченого фахівця. Основною метою наставництва є забезпечення новачка необхідними знаннями, навичками та вміннями, які допоможуть йому успішно виконувати свої обов’язки.

Наставник виступає у ролі порадики, прикладу для наслідування та практичного тренера. Передача досвіду відбувається через персональні консультації, демонстрацію робочих процесів і спільне виконання завдань. Таким чином, наставництво можна розглядати як форму індивідуального навчання на робочому місці, що забезпечує швидку інтеграцію працівника до організації.

Коучинг у межах адаптаційного процесу спрямований не стільки на пряме навчання, скільки на максимальне розкриття внутрішнього потенціалу нового

співробітника та досягнення його високої ефективності у виконанні професійних обов'язків. Його основна ідея коучингу полягає у вірі, що кожен працівник має значно більші можливості, ніж демонструє на початку роботи. Метою цього підходу є підтримка працівника у процесі виявлення його сильних сторін і розвитку професійних здібностей на благо організації.

Коучингова взаємодія ґрунтується на партнерських відносинах між керівником (коучем) і новим співробітником. Менеджер, який володіє навичками коучингу, не просто дає інструкції або вказівки, а формулює питання, що стимулюють працівника до аналізу власної діяльності та пошуку рішень. Це дає змогу:

- оцінити реальний рівень професійної підготовки співробітника;
- визначити напрями його подальшого розвитку;
- планувати стратегії підтримки для досягнення високої продуктивності.

Коучинг зосереджений на перспективах працівника, враховуючи його потенціал, а не лише поточні результати. Завдяки цьому підходу організація отримує змогу розвивати у працівників глибоку залученість у роботу та довгострокову лояльність до установи.

Обидва механізми - наставництво та коучинг - є важливими елементами управління професійним розвитком у процесі соціальної адаптації. Наставництво дозволяє новому співробітнику швидко освоїти основи роботи, тоді як коучинг спрямований на довгостроковий розвиток його професійних здібностей та особистих якостей. Їх інтегроване використання сприяє створенню ефективної системи адаптації, яка забезпечує успішну інтеграцію працівників до професійного середовища.

Вважаємо, що соціально-трудовий адаптаційний процес державних службовців в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі повинен проходити у три етапи (рис. 3.2.).

Ураховуючи вищенаведене, зауважимо, що з метою отримання найшвидших ефективних результатів роботи від молодого або новопризначеного спеціаліста, процес адаптації працівника в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі має бути керованим, цілеспрямованим, тобто здійснюватися кадровим підрозділом.

Етап 1. проведення відділом кадрів оцінювання якостей, умінь, досвіду новопризначеного фахівця

Етап 2. зарахування на підготовчу службу, яка триває від шести місяців до одного року.

Етап 3. передбачає проведення оцінювання процесу проходження підготовчої служби та порівняння результатів з розробленим планом адаптаційного процесу

Рис. 3.24. Пропоновані етапи соціально-трудового адаптаційного процесу державних службовців в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі

Цей структурний підрозділ разом з безпосереднім керівником кандидата на посаду повинен управляти адаптаційним процесом спеціаліста та періодично здійснювати оцінювання. На підставі результатів оцінки має коригуватись план адаптації конкретного фахівця на посаду в Управлінні Пенсійного фонду України у Волочиському районі, що й сприятиме удосконаленню управління професійним розвитком персоналу цього державного органу.

Висновки до розділу 3

Удосконалення організаційно-функціональної діяльності з професійного розвитку персоналу Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі має ґрунтуватися на систематичному аналізі ділових і професійних якостей як чинних державних службовців, так і кандидатів на вакантні посади. У зв'язку з цим визначено мету та окреслено переваги впровадження такої

оцінки.

Метою оцінювання є забезпечення ефективного добору і розвитку кадрів, що сприятиме підвищенню результативності роботи органу та його відповідності сучасним вимогам. Вивчення ділових і професійних якостей дозволяє: забезпечити відповідність працівників вимогам посади, виявити потенціал для професійного та кар'єрного зростання, забезпечити раціональне використання кадрового ресурсу, стимулювати працівників до підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок.

Для всебічного аналізу ділових і професійних якостей державних службовців та кандидатів запропоновано використовувати такі ключові показники: ставлення до себе у професійній діяльності та до співробітників та підлеглих, ставлення до професійних обов'язків, темперамент, волеві якості та фізичні можливості, витривалість, енергійність, загальний стан здоров'я, професійні навички та вміння і досвід.

З метою забезпечення об'єктивності та систематичності в оцінюванні запропоновано розробити оціночну карту, яка включатиме зазначені характеристики. Ця карта дозволяє порівнювати кандидатів на вакантні посади за ключовими критеріями, оцінювати динаміку професійного розвитку чинних працівників та виявляти зони, які потребують вдосконалення, та розробляти індивідуальні плани розвитку. Запропонований підхід сприятиме створенню ефективної системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток компетентності працівників і підвищення ефективності роботи державного органу.

ВИСНОВКИ

Професійний розвиток персоналу є ключовим чинником загального підвищення ефективності виробництва товарів і надання послуг, а також основною умовою для успішного функціонування організацій. У дипломній роботі детально розглядаються аспекти професійного розвитку як необхідної умови для досягнення високих результатів в організації, зокрема через систематизацію факторів, які стримують професійне зростання працівників вітчизняних підприємств, а також визначення переваг, що виникають від ефективного розвитку персоналу.

Для характеристики професійного розвитку персоналу та управління ним слід використовувати категорію „компетенція”, яка також виступає передумовою виконання завдань щодо управління професійним розвитком персоналу організації.

Стверджується, що в основу діагностики складу та професійного рівня персоналу в державному органі має бути покладено відповідний тип структури персоналу, у зв'язку з чим, його кадровий склад представлено такими видами структур: функціональна; соціальна; професійно -кваліфікаційна; рольова.

Аналіз цих видів структур персоналу досліджуваного державного органу супроводжується у роботі:

- систематизацією конкретних (специфічних) функцій, здійснюваних ним;
- діагностикою працівників за кількісним, якісним і віковим, для чого розраховано такі показники: індекс стабільності; плинність кадрів; коефіцієнт кваліфікації працівників.

Основою посадового просування службовців Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі є стан професійно-кваліфікаційного розвитку його персоналу, котрий визначають фактори: слабку роботу з персоналом; перехід державних службовців у комерційні та інші структури через низьку оплату праці; недостатні соціальні гарантії.

Критеріями, за якими здійснювалася оцінка результативності управління професійним розвитком персоналу державного органу, стали: відповідність працівників вимогам, що ставляться до державних службовців вищої і середньої ланки; професійні характеристики керівника.

Оцінка стану, особливостей і недоліків професійної поведінки керівника супроводжувалася і підкріплювалася результатами проведеного автором

анкетного опитування серед працівників Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі (опитано 30 працівників). В межах опитування охарактеризовано: менеджерські вміння та навички; стиль управлінської діяльності керівника; заходи з удосконалення роботи керівника та підвищення його відповідальності; виконання управлінських функцій керівником; перспективні заходи з підвищення ефективності кадрової політики в державному органі.

В основу удосконалення методичних основ, оцінки та професійного розвитку персоналу досліджуваної організації повинно бути покладено забезпечення професіоналізму управлінської діяльності, авторське визначення якого подане в роботі. Також питання удосконалення методичних основ, оцінки та професійного розвитку персоналу супроводжується наведенням структурної характеристики професіоналізму управлінської діяльності колективу Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі; методичною схемою розроблення профілів компетенції працівника цього державного органу.

Адаптацію працівника у колективі досліджуваної організації запропоновано розглядати як соціально-трудова, оскільки вона двовекторно пов'язана із соціальними системами: державним органом і самим працівником, і протікає у трудовому колективі. Автором проведено характеристику можливих видів соціально-трудоваї адаптації працівника в роботі досліджуваного державного органу.

З урахуванням того, що соціально-трудова адаптація працівника досліджуваного державного органу має складну структуру, зазнає впливу складних і неоднорідних факторів, у роботі запропоновано оціночні показники соціально-трудоваї адаптації персоналу Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі.

Для соціально-трудоваї адаптації персоналу досліджуваного державного органу автор пропонує використовувати: наставництво, коучинг і підготовчу службу. На основі цього у роботі представлено авторське бачення етапів соціально-трудоваї адаптаційного процесу працівників Управління Пенсійного фонду України у Волочиському районі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрусенко Т. Организационная культура в контексте управления знаниями. К. «Академвидав», 2007. 462 с.
2. Базаров Т.Ю. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового-го потенциала организации. URL: [http: www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).
3. Белецкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учебное пособие. Белецкий Н.П., Вартанова О.В. Компетенція персоналу: теоретичне визначення та складові. Актуальні питання теорії і практики менеджменту: матеріали першої всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 17-19 берез. 2010 р. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2010. С. 274-276.
4. Богданова Н.О. Шляхи формування професійності кадрового потенціалу регіонів України / Наукові праці. Том 79. Випуск 66. 2007. С. 122-128.
5. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч. посіб. / З.С. Варналій. К: Т-во «Знання», КОО, 2016. 298 с.
6. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, КОО, 2001. 254 с.
7. Грішнова О.А. Людський розвиток: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 308 с.
8. Діуліна В. Розвиток професійно-соціальних якостей державного управлінця в системі неперервної освіти / Ефективність державного управління: Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За заг.ред. П.І.Шевчука. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 12. 544с. .
9. Дробот І. Формування моделі професійно-компетентного працівника державного органу / Ефективність державного управління (регіональний аспект): Матеріали щорічної науково-практичної конференції 22 січня 2001р. Львів: ЛФ УАДУ, 2001. С.50-53.
10. Дрозач М. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів. Україна: аспекти праці. 2006. № 7. С. 36-41.
11. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посіб. К.: 2008. 372 с.
12. Колот А.М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. К.: КНЕУ. 2021. 487 с.

13. Колот А.М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 500 с..
14. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. К. : КНЕУ, 2002. 562 с.
15. Кодекс законів про працю України. URL: [http:// www.rada.gov. ua](http://www.rada.gov.ua).
16. Конституція України. URL: [http:// www.rada.gov. ua](http://www.rada.gov.ua).
17. Коцемир В. Професійно-кваліфікаційна характеристика, посадова інструкція як основа роботи з державними службовцями. Вісник УАДУ, 2001. №1. С.376-383.
18. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу в органах державної влади : стан та проблеми / Вісник НАДУ. 2003. №4. С.95-102.
19. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - 2-ге вид., переробл. й допов. К. : Кондор, 2005. 308 с.
20. Лутчин Т.М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL:: <http://kds.org.ua/blog/lutchin-tm-tvorcha-robota-profesionalizm-derzhavnih-sluzhbovtsiv-yak-umova-efektivnoi-diyalnost>.
21. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій. Навч. посібник. / За ред. д-ра екон. наук, проф. А.Ф.Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 320с.
22. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
23. Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві. URL: [http://www .nbuv. gov.ua/portal/natural/vetp](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vetp).
24. Надвиничний С. А. Управлінські процеси розвитку людських ресурсів в умовах трансформаційних змін. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року) Частина 1. С. 136-141.
25. Надвиничний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку», 1 червня 2021 року . Івано-Франківськ: НАІР, 2021.
26. Нинюк І. Особливості аналізу професіоналізму державних службовців // Збірник наукових праць: Національної Академії державного правління при Президентові України. Випуск 2. 2004. С.225-234.

27. Нинюк І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступ. канд. н. держ. упр. / Нинюк І. І. К., 2005. 15 с.

28. Оболенський О.Ю., В.Сороко В.М. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / Вісник державної служби. 2005. №1. С.20-27.

29. Пархоменко-Куцевіл О.І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/dutp/2010_1/txts/10poikds.pdf.

30. Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту. [URL: <http://www.rada.gov.ua>].

31. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. URL: <http://www.rada.gov.ua>.

32. Про державну службу: Закон України URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>.

33. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Економіка: реалії часу. 2020. № 4 (50). С. 57-65.

34. Рашитова Н. К. Адаптація до професійної діяльності на державній службі : соціально-психологічний аспект : автореф. дис..... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 "Держ. служба" К. Дніпропетровськ, 2007. 20 с.

35. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу.К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

36. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61-65.

37. Чухно А. Зміна характеру та структури зайнятості в умовах

постіндустріального суспільства. Економічний часопис ХХІ. 2002. № 1. С. 42-45.

38. Шайдеров В.О. Механізми вдосконалення фахової підготовки державних службовців:[Мон]. Х.:Вид-во ХарІДУ НАДУ «Магістр», 2004. 224с.

39. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

40. Яцюк В. Принципи підвищення кваліфікації державних службовців в Україні Вісник УАДУ. №4. 2000. С.29-37.

41. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence / D.C. McClelland // American Psychologist. 1973. №28. p. 1-14.