МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Удосконалення системи стратегічного управління персоналом організації УСЗН Пологівської РДА»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0519-уп спеціальності 051 – Економіка, Управління персоналом та економіка праці

Лемішко М.Ю.

Керівник : д.е.н., професор

Корінєв В.Л.

Рецензент: декан ФЕУ НУ «Запорізька політехніка»

Корольков В.В

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____М. М. Іванов

«____»_____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Лемішко Максиму Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по–батьковіі)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи стратегічного управління персоналом організації УСЗН Пологівської РДА».

керівник роботи: Корінєв В.Л., професор кафедри управління персоналом і маркетингу, д.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 811-с

2. Строк подання студентом роботи «16» листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань удосконалення стратегічного управління соціальних робітників, дані мережі Інтернет, власні дослідження, внутрішня звітність УСЗН Пологівської РДА.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути теоретичні підходи до удосконалення стратегічного управління персоналом у департаменті соціального захисту населення Запорізької обласної державної адміністрації, запропонувати нові підходи до удосконалення стратегічного управління, проаналізувати зарубіжні підходи та методи удосконалення стратегічного управління, розробити пропозиції, щодо вдосконалення стратегічного управління у департаменті соціального захисту.

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 14 рис., 15 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Корінєв В.Л., професор кафедри управління персоналом і маркетингу, д.е.н.	17.08.2020	17.08.2020
2	Корінєв В.Л., професор кафедри управління персоналом і маркетингу, д.е.н.	14.09.2020	14.09.2020
3	Корінєв В.Л., професор кафедри управління персоналом і маркетингу, д.е.н.	19.10.2020	19.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2020 р.	виконано

Студент _____ М.Ю. Лемішко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.Л. Корінєв
(підпис) (ініціали та прізвище)

Науковий консультант _____ М.М. Іванов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Н.В. Терент’єва
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 107 с., 14 рис., 15 табл., 81 джерело, 2 додатка.

Об’єктом дослідження є удосконалення стратегічного управління працівників соціальних робітників у Департаменті соціального захисту населення Пологівської районної державної адміністрації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти удосконалення стратегічного управління персоналом.

Метою магістерської роботи магістра є поглиблення, розвиток і удосконалення стратегічного управління персоналом й розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління у департаменті соціального захисту населення Пологівської РДА.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати: узагальнено сутність, задачі та методи управління персоналом; проаналізовано функції управління персоналом; обґрунтовано сучасні проблеми управління персоналом; розроблено шляхи подальшого управління персоналом; проаналізував стратегічне управління працівниками.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Результати дослідження полягають в тому, що теоретичні, науково-методичні та прикладні положення доведено до рівня практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в організації.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ, СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ, ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ.

SUMMARY

Master's qualification work: 107 p., 14 figures, 15 tables, 81 sources, 2 applications.

The object of the research is improving the strategic management of social workers in the Department of Social Protection of the Pology Regional State Administration.

The subject of the research is theoretical and methodological approaches to improving strategic personnel management in order to increase competitiveness in the market.

The purpose of the master's thesis is the deepening, development, and improvement of strategic personnel management and development of scientific and practical recommendations for improving the strategic management of workers in the Department of Social Protection of the Pology District State Administration.

In the process of research, the following scientific results were obtained:

1) the essence, tasks and methods of personnel management are generalized;

2) personnel management functions are analyzed;

3) modern problems of personnel management are substantiated;

4) ways of further personnel management are developed;

5) analyzed the strategic management of employees.

Methods of research: logical generalization, deductive, financial-economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The scientific novelty of the research consists in the development and improvement of theoretical provisions, conceptual, scientific, and methodological approaches to the strategic management of employees.

The results of the research are that the theoretical, scientific-methodical and applied provisions are brought to the level of practical recommendations for improving strategic management in the organization.

The value of the results of the master's work lies in the theoretical provisions

and practical recommendations that should improve the performance of the Department of Social Protection of the Pology District State Administration, the system of strategic personnel management of the organization, development of recommendations to use a motivational mechanism that can scientifically and reasonably motivate employees. Strengthening the role of the human factor as a necessary condition for the effectiveness of the organization and the introduction of innovations.

IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF EMPLOYEES, SERVICE EMPLOYEE MANAGEMENT, EMPLOYEE MANAGEMENT SYSTEM, VOCATIONAL TRAINING, STAFF EVALUATION.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО–МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ 12
1.1 Сутність і структура системи стратегічного управління персоналом ... 12
1.2 Стратегічне управління у структурі сучасного менеджменту 20
1.3 Стратегічне управління персоналом через розумовий потенціал працівників як головної засади організації 27
Висновки до розділу 1 34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УСЗН ПОЛОГІВСЬКОЇ РДА 36
2.1 Організаційно-структурний аналіз організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації 36
2.2 Аналіз стратегічного управління персоналу через оцінку процесу професійної підготовки та перепідготовки працівників як головної засади організації УСЗН Пологівської РДА 47
2.3 Удосконалення розумового потенціалу персоналу як основа розвитку стратегії управління працівниками організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації 62
Висновки до розділу 2 67
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ УСЗН ПОЛОГІВСЬКОЇ РДА 69
3.1 Розробка кадрової політики як основа формування стратегічного управління працівниками організації УСЗН Пологівської РДА 69
3.2 Покращення програми професійного навчання як головне у стратегії управління працівниками організації УСЗН Пологівської РДА 79
3.3 Розробка програми по удосконаленню мотивації роботи працівників організації УСЗН Пологівської РДА 84
Висновки до 3 розділу 90
ВИСНОВКИ 93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 97
ДОДАТКИ 106

ВСТУП

Використання понять як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що персонал завжди буде невід'ємною частиною загальної системи організаційного управління, а також тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами, а саме - постановка цілей організації, розробка, планування, організація та контролінг стратегій.

Актуальність даної теми випливає з необхідності удосконалення стратегії управління працівниками, яка обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до вимог сучасного розвитку економіки. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних організацій, потребують у кваліфікованих і компетентних працівниках, у посиленні ролі людського фактору як необхідних умов ефективності діяльності організації і впровадження інновацій.

Дослідженням питань удосконалення стратегії розвитку працівників було згадано ще у роботах Г. Десслера, М. Армстронга, П. Шейла, А. Томпсона та Дж. Стрікленда. Зараз же у своїх працях це питання підняли С. Шекшня, А. Кібанов, В. Співак, Г. Лича, Г. Кіндрацька, В. Верхоглядово, про це свідчать результати сучасних досліджень [5-7]. Нині у професійній сфері розвитку працівників не вистачає орієнтації на перспективи розвитку підприємства. Це найчастіше, інтегрується з перспективами розвитку персоналу, системами відбору, оцінки, мотивації працівників, об'єктивної оцінки результатів праці.

Досягнення у цій галузі науки досить вагомі. Але, разом з тим, подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують подальшого вирішення. Одним з важливих питань є питання розробки теоретичних і методичних положень щодо формування стратегії управління працівниками

як складової діяльності організації, зокрема, рекомендації щодо формування та вдосконалення системи мотивації для кращої роботи працівників.

Отже, метою магістерської роботи є обґрунтування напрямів покращення ефективності системи стратегічного управління персоналом, довести його значення як одного із провідних напрямів стратегії управління організації та розроблення на основі проведеного оцінювання ефективності стратегічного кадрового управління організації дієвих заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління персоналом в сучасних умовах розвитку ринку.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

– вивчення теоретико-методичних питань стратегічного управління персоналу;

– систематизація місця й ролі інтелектуального потенціалу як стратегічного чинника якості роботи працівників;

– дослідження чинників, що обумовлюють зміст та форму стратегічного менеджменту працівників в організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації;

– виділення стратегічних пріоритетів та ключові чинники ефективного управління менеджменту;

– розробка стратегічних інструментів удосконалення системи управління персоналом організації;

– обґрунтування пропозицій щодо удосконалення форм і методів управління персоналом у стратегічному управлінні організації.

Об’єктом дослідження в даній роботі є процес удосконалення системи стратегічного управління працівниками в організації УСЗН Пологівської РДА.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування системи стратегічного управління

працівниками організація УСЗН Пологівської районної державної адміністрації.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців які займалися дослідженням проблем стратегій управління персоналом, положенням національних шкіл стосовно ринкової трансформації ролі та місця стратегій управління і розвитку робітників на підприємстві, що мало зовнішньоекономічний вплив на діяльність та державні нормативно-правові акти.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі та нормативно–правові акти, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані організації УСЗН Пологівської РДА, результати власних досліджень та проведеного аналізу.

У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів та принципів формування стратегії управління персоналом в організації; порівняльний та статистичний аналіз, зведення – при аналізі кадрового складу та стану професійної підготовки в організації УСЗН Пологівської РДА; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління персоналом в організації УСЗН Пологівської РДА; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше :

– здійснено обґрунтування першочергових заходів, пріоритетних завдань та напрямів удосконалення стратегії управління працівниками в організації шляхом: виявлення базових елементів стратегії управління в

організації; визначення організаційних заходів забезпечення її розвитку; формування основних напрямів, цілей та її оновлення в організації.

удосконалено:

– теоретико–методичні засади дослідження процесу формування нової стратегії управління працівниками та програма мотивації працівників досліджуваної організації та обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Значення результатів магістерської роботи полягає в теоретичних положеннях і практичних рекомендаціях, які повинні покращити продуктивність функціонування організації УСЗН Пологівської РДА, систему стратегічного управління персоналом організації, розробка рекомендацій, які дозволяють використати мотиваційний механізм, який зможе науково та обґрунтовано підійти до мотивування ефективної роботи працівників, у посиленні ролі людського фактору як необхідних умов ефективності діяльності організації і впровадження інновацій. Практична важність отриманих результатів полягає в теоретичних положеннях і практичних рекомендаціях, які повинні покращити продуктивність функціонування організації, систему стратегічного управління працівників в організації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково–практичних конференціях: Всеукраїнської студентської науково–практичної конференції «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» та збірнику наукових праць молодих учених, аспірантів і студентів «НОВА ЕКОНОМІКА».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: 1 стаття.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО–МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ

1.1 Сутність і структура системи стратегічного управління персоналом

Управління персоналом – це важливий для суспільства процес, який включає в себе соціально-економічне явище; є дуже складним, різностороннім, які потрібно спрямовувати на створення та нормальне використання умов праці і потенціалу робочої сили організації. Сутністю управління персоналом є працівники, які розглядаються цінністю організації, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати щоб досягти стратегічних цілей організації.

Основною метою управління персоналом є створення, розвиток і реалізація максимальної ефективності трудового потенціалу підприємства.

Організаційно-функціональна модель зі стратегії управління персоналом, що використана в організації надана у таблиці 1.1 [14].

Організаційно-функціональна модель зі стратегії управління персоналом показує, що управління працівниками виступає важливим явищем, який одночасно включає в себе систему організації, функцій управління, її ціль, процесу(предмет праці, засоби праці і тих хто виконує цю працю) та структури (ланки управління працівниками: вищий, середній і лінійний).

Отже управління персоналом в контексті сучасного організаційного управління виступає як сукупність дій принципу, механізму та методів, що мають вплив на створення, розвиток та ефективне використання працівників підприємства, які реалізуються як низка взаємопов'язаних напрямків і видів праці.

Таблиця 1.1 – Організаційно-функціональна модель по управлінню персоналом [14]

<table>
<tr><td>Ціль управління персоналом</td><td colspan="3">Надання організації компетентним персоналом, ефективне використання, їх розвиток, що включає в себе професійний і соціальний</td></tr>
<tr><td>Функції управління персоналом</td><td colspan="3">1) Створення стратегії, прогнозувати її та підготовити персонал
2) Добір, оцінка і навчання персоналу
3) Організація і розвиток персоналу, їх мотивації та адаптація.
4) Забезпечення працівників правовим і інформаційним процесом управління</td></tr>
<tr><td>Структура управління персоналу</td><td colspan="3">Ланки управління персоналом:
Вищий(директора компанії, керівники фірми, виконують функції планування і організації);
Середній(менеджери, що здійснюють виконання технологій управління персоналом: профорієнтація, набір, відбір і найму персоналу);
Лінійний(менеджери, що здійснюють напрямок дій персоналу, контроль і загальне керівництво над працівниками);</td></tr>
<tr><td>Методи управління персоналом</td><td colspan="3">– організаційно-розпорядчі(адміністративні);
– економічні;
– соціально-психологічні;
– правові методи управління;
– технологічні методи;
– ідеологічні методи;</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Процес управління персоналом</td><td>Предмет праці:</td><td>Засоби праці:</td><td>Виконуючі працю:</td></tr>
<tr><td>Інформація, що використовується</td><td>Комп’ютери, засоби зберігання та передачі інформації</td><td>Начальники, професіонали, технічні виконавці</td></tr>
</table>

Результативність господарської діяльності в організації сильно залежать від якості системи управління персоналом. Під системою управління розуміється дії та функції відділів організації, центрального органу виконавчої влади, що включає в себе низку функціональних підсистем, а саме – функції підсистем представлено на (рис 1.1) [11, с. 67-69].

Організації використовують формальні групи, в яких з’являються неформальні групи, що створюються по наступним причинам:

1) соціальна відмінність між працівниками;
2) чітке розмежування в організаційній структурі;
3) трудові спори між робітниками.

Працівники відділу управління персоналом – не мають прямого впливу на основну діяльність підприємства. Працівники створюють загальні умови,

що реалізують ефективний потенціал кожного із працівників і виконує прямий контроль за їх застосуванням.

Кількість працівників відділу залежать від цілого ряду факторів:

– розміру організації;

– виду основної праці організації;

– специфіки, які вирішує завдання організація;

– їх традицій, фінансового стану та на якій стадії розвитку знаходиться організація;

Рисунок 1.1 – Функції підсистем функціонального управління персоналом [11, с. 67-69]

З останніх даних загальна кількість працівників відділу управління персоналом займає від 10 до 20 % від загальної кількості працівників на підприємстві. Малі підприємства кадрові питаннями доручають керівнику, на середніх підприємствах – фахові ланки.

Настрій та бажання для того, щоб продуктивно працювати залежать від ділової атмосфери, яка створена в організації. Основні фактори ефективної праці виступають відносини між працівниками, чітке розмежування повноважень, стиль управління працівниками, відносини між начальством та підлеглими [5, с. 142-145].

Один із основних факторів управлінської культури є стиль управління, який напряму створює робочу атмосферу.

Вибираючи стиль управління потрібно придивлятись до двох аспектів.

1) Начальник приймає рішення на користь певного стилю і визначає, як будуть регулюватися стосунки з підлеглими.

2) Індивідуальний фактор - його стиль управління помічається в певних ситуаціях, що виникли між начальником та підлеглими.

Особистість начальника має значний вплив на його стиль управління. За вибором конкретного стилю управління персоналом стоїть саме характер людини. Також стиль управління залежить від суспільства і зглядів на те, як потрібно контролювати відносини субординації між працівниками та начальником і його підлеглими. Сучасне суспільство демократичне і саме в процесі управлінських відносин демократичного суспільства формую себе сучасна людина [5, с. 146].

Управління персоналом – це діяльність, яка має напрям на досягнення найбільш ефективного використання інтелектуальних ресурсів працівників для того, щоб максимально були досягнуті цілі організації та особистісні цілі працюючих. Перші, пов'язані з досягненням ефективності організації, а саме в отриманні максимального прибутку. Проте, все частіше продуктивність розуміють не тільки в економічному плані, а також в широкому контексті й зв'язують з такими поняттями як особистість, тобто розвиток психологічного

плану, як задоволеність працею, тобто участь у трудовому колективі організації, високий рівень саморозвитку працівників, мотивація персоналу до ефективної праці.

Успіх відділу управління персоналу залежить від двох чинників: здатності організації уміти визначити, яка потрібна поведінка працівників для максимального досягнення стратегії як організації так і особистісних цілей працівників, і умінням використання управлінських переваг для ефективного спрямування працівників на потрібну поведінку на підприємстві. Ці чинники однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової економіки.

Важливими атрибутами для максимального удосконалення стратегії ефективного управління персоналом є:

– зміна форми контролю і розширення можливостей виконавців;

– позитивна атмосфера довіри в організації для загальних прийнять рішення;

– удосконалення та планування кар'єри для основних працівників;

– передбачення проблем і комплексний підхід до персоналу у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням на підприємстві;

– організація та удосконалення культури підприємства новітнього типу.

Застосування системи управління персоналом повинно включати в себе підходящу стратегію менеджменту. Важливий етап впровадження цієї системи управління персоналом є підбір компетентних для організації працівників, тобто ефективне забезпечення для нинішнього виробництва кваліфікованими працівниками, а також сприяє для збільшення зайнятості працездатного населення, зменшує безробіття та соціальну напругу в суспільстві [7, с. 54-57].

Важливими рисами персоналу організації є структура і чисельність працівників.

Структура працівників – це група робітників, які мають пов’язані чіткою ознакою. Структура персоналу організації буває:

1) Штатна структура персоналу показує кількісно-професійний склад і заробітну плату працівників.

2) Організаційна структура працівників показує розподіл виконуваних функцій.

3) Соціальна структура організації показує групи, які мають певну класифікацію за: кількістю роботи, рівнем кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до певних громадських структур і партій, сімейним станом, мотивацією, рівнем життя і статусом зайнятості, що відображено в (додатку А).

Чисельність персоналу залежить від характеру, масштабів, складності, процесів, які пов’язані з виробництвом, механізації цих процесів, їх автоматизації та від рівня техніки, що дозволяє дізнатися планове значення.

Визначені результати планової чисельності персоналу організації утворюють штатний розпис, де закріплена кожна посада працівників, що зазначається як: перелік посад, кількість штатних одиниць, заробітна плата, надбавки та доплати, а також щомісячний фонд заробітної плати.

Начальник організації, робітники відділу управління персоналом повинні отримати максимальний обсяг інформації, щоб розробити стратегічні рішення з утворення ефективної структури трудового колективу та удосконалення професійного і кваліфікаційного складу робітників [21]. Зайняття певної посади працівником потребує максимального оволодіння відповідною професією і кваліфікацією.

Професія – це сукупність професійних теоретичних знань і практичних навичок, які здобуті людиною під час фахової підготовки і певного досвіду роботи в даній сфері професії, що дозволяє працювати у відповідній діяльності.

Спеціальність – це вузький комплекс професійних знань і практичних навичок, набутих людиною під час роботи у межах певної професії.

У межах кожної професії виділяють спеціальності, що пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій.

Кваліфікація – це певний професійний ступінь готовності, щоб виконувати працю за визначеною спеціальністю чи посадою.

Розрізняють:

– кваліфікація роботи (наявність певних вимог до того, хто виконує цю працю);

– кваліфікація працівника (набуті людиною професійні якості).

Кваліфікація працівника залежить від таких чинників, як: рівень загальних і професійних знань; стаж праці на даній посаді, необхідний щоб оволодіти цією професією. Керівники повинні оволодіти також і рівнем організаційних навичок. Характеристика кваліфікаційних груп персоналу організації наведена в таблиці 1.2 [21].

Таблиця 1.2 – Характеристика кваліфікаційних груп персоналу організації

Назва	Загальна характеристика
Спеціаліст вищої кваліфікації	Закінчена вища освіта та набутий практичний досвід роботи за фахом (понад 4 роки)
Спеціаліст середньої кваліфікації	Закінчена вища освіта та набутий практичний досвід роботи за фахом (понад 2 роки)
Спеціаліст	Закінчена вища або середня освіта та наявність практичного досвіду роботи (від 1 року)
Висококваліфікований працівник	Закінчена вища освіта, набутий досвід праці на важких місцях роботи (від 1 року)
Кваліфікований працівник	Профільна середня освіта (1 рік) та практичний досвід роботи (від 6 місяців та більше)
Малокваліфікований працівник	Спеціальна підготовка (від 6 місяців – до 1 року), невеликий досвід роботи
Некваліфікований працівник	Відсутність спеціальної освіти чи підготовки та досвіду праці

Кваліфікація надається комісією, яка на основі загальної перевірки знань і досвіду певного працівника і юридично закріплюють в документах,

а саме: дипломі та свідоцтві [21].

Розвиток ринкових відносин спричиняє переміни в роботі працівників, а також приводить до змін в професійно-кваліфікаційному складі робітників, що змушує впроваджувати інновації у діяльності організації.

Технологічний прогрес дозволяє ліквідувати спеціалізації більшості професій, що тягне за собою збільшення кількості працівників з вищою кваліфікацією.

Однак, в нинішніх реаліях зростає важливість професійних знань і умінь, зменшується кількість операцій, які потрібно виконувати важкою фізичною працею, зростає значимість, креативного підходу до праці, самостійності та ініціативності в прийнятті рішень.

Компетентність – це ступінь професійності робітника, що дозволяє йому самостійно та успішно вирішувати поставлені перед ним завдання.

Розкриває здатність робітника ефективно виконувати свої функції у повсякденних, так і в екстремальних умовах, вдало опанувати нове і швидко реагувати до умов, які постійно змінюються.

Такі знання та вміння потрібні всім працівникам, а особливо – керівникам, менеджерам вищої та середньої ланки, оскільки нинішнє виробництво залежить від дружніх відносин у групі, що призводить до успіх та досягнення цілей організації.

Отже, досягнення певних цілей у вивченні стратегій управління персоналом дозволяє сформувати не тільки соціальні, але й інтелектуальної компетентності робітників усіх рівнів організації.

В нинішніх умовах важливість цих якостей, щоб досягти продуктивної діяльності тільки покращується. Набуті навички та знання науки про управління персоналом виступають найважливішою частиною складових професійних компетентностей керівників організацій.

1.2 Стратегічне управління у структурі сучасного менеджменту

Стратегія управління персоналом – це сукупність важливих елементів, які утворюють зв’язок якщо системи управління персоналом була побудована вірно.

Розробка стратегії управління персоналом - це процес, який повністю сплановано, має чітке визначення і повністю знаходиться під контролем, який показує, що після визначення стратегії наступним етапом буде її реалізація.

Розробка стратегії управління персоналу стає наслідком повністю сформованих об’єднаних підходів до управління робітниками у важливий період, щоб дії організації стали конкретними, що дозволятиме досягти найкращого використання продуктивного потенціалу персоналу.

Тактичні напрями роботи з персоналом є основною характеристикою стратегії, що включає в себе відбір і надходження на роботу працівників до відділу, організація посадової інструкції, рекомендації для працівників, навчання і оцінювання робітників, покращення кваліфікації, удосконалення перепідготовки для працівників, створення кращих умов, які будуть мотивувати персонал.

Стратегія управління людьми повинна узгоджуватися з концепцією розвитку організації, що містить в собі короткострокові, середньострокові і довгострокові цілі організації, які передбачають наявність потрібної кількості робочої сили найкращого рівня завдяки розвитку планування, підбору, надходження на роботу працівників та звільнення; постійне навчання робітників, перекваліфікація; систематизація для ефективних кадрів, їх просування по кар’єрі; поліпшення організації роботи; забезпечення певного підходу до кожного працівника використовуючи ефективні методи винагороди, стимулів та заохочення праці.

Метою стратегії управління працівниками полягає у розвитку організації ефективно використовуючи інтелектуальний капітал людей.

Формуючи стратегію управління людьми потрібно уміти правильно визначати й рахувати майбутні зміни і тенденції, включаючи зміни, які допомагають стабільному розвитку організації [5, с. 164].

Стратегія управління людьми організації - це повноцінна система з довгостроковими цілями, які створюють ідеологію і спільні завдання для постійного процвітання організації, включаючи відбір найкращого шляху для їх досягнення [7].

Стратегія управління персоналу організації пов'язує між собою важливі моменти управління робітниками, які дозволяють оптимізувати їх діяльність на працівників організації, основним чином на мотивацію персоналу та їх освітньо-професійні можливості.

Основні переваги стратегічного управління персоналу:

– довготривалий характер, що пояснює її цілеспрямованість на розробку і перестановку психологічних установ, мотивацій, організації персоналу, системи управління в цілому або окремих частин.

– стратегія управління персоналу, що розроблена відповідно цілям стратегії розвитку організації, повинні спрямовуватися на успіх економічного розвитку організації, а не перешкоджати.

– стратегія управління персоналу враховує чинники, що діють зовні і всередині середовища, щоб швидко та вчасно корегувати стратегію розвитку організації, а також зміну структури та кількість робітників, навички і кваліфікації, стиль і методи управління [8].

Стратегія управління людьми організації заснована на ідеологічних засадах управління організацією.

Стратегічні цілі, з управління людськими можливостями повинні узгоджуватися з місією організації, її спільними і багатофункціональними стратегічними цілями, а й конкурентоспроможними позиціями підприємства, тому що співробітники вважаються головним джерелом збільшення конкурентоспроможності організації. Головні цілі та шляхи досягнення стратегії, які повинні бути реалізовані завдяки стратегічному управлінню

працівниками. Цілі організації: короткостроковий і довгостроковий прибуток, посилення довгострокової конкурентної позиції, вихід на нові ринки, шляхи досягнення стратегії: захисні дії проти конкурентів; вирішення специфічних завдань по управлінню; пошук нових ринків, шляхів диверсифікації; дії, які закріплюють нові можливості: НДДКР зображено на (рис 1.2) [8].

Найважливіші завдання політики кадрів, які потрібно вирішувати (підбір, навчання робітників, оплата роботи) в нинішніх реаліях неможлива в умовах традиційного управління. Стратегічне управління персоналом висовує управління колективом організації на перше місце, що спирається на людські можливості як на головне в розвитку організації.

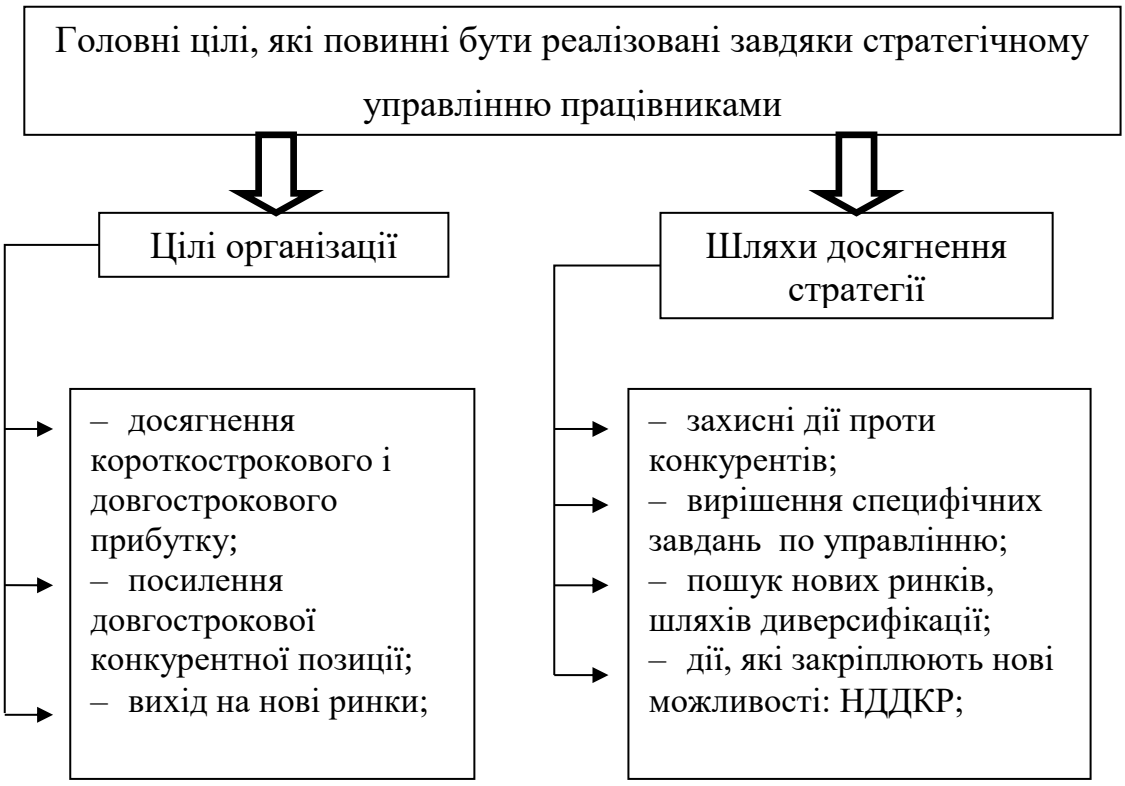


Рисунок 1.2 – Головні цілі та шляхи реалізації стратегія управління персоналом [8]

Процес стратегічного управління працівниками організації зображено на (рис 1.3) [8].

Рисунок 1.3 – Процес стратегічного управління працівниками організації

Процес стратегічного управління працівниками організації має три основні етапи:

– стратегічне планування працівниками, процес планування праці з персоналом, який заснований на проведенні маркетингових дій з пошуком та

підбором працівників та вивчення робітників, яким чином потрібно їх мотивувати;

– стратегічна організація персоналу полягає в ціле направлених діях, які реалізують ідеї використання та розвиток працівників організації, щоб забезпечити її стратегічні конкурентні переваги;

– стратегічний контроль персоналу – це процес спостереження та оцінки певного етапу стратегічного управління працівниками, що призводить до виконання поставлених цілей через зворотній зв'язок.

Стратегічне планування персоналу організації є однією з найважливіших процесів стратегічного управління персоналом, оскільки на цьому етапі на довгостроковий період уточнюють важливі орієнтири в галузі управління персоналом, обирається кадрова стратегія організації та приймаються організаційні положення для досягнення стратегічних цілей, які поставлені перед відділом управління персоналом [7, с. 28].

Стратегічний підхід заключає в собі конфігурації в галузі роботи з працівниками, адже саме в рамках класичних напрямків роботи з персоналом велике значення набувають стратегічні аспекти, що об'єднують в собі стратегічні технології, необхідність в персоналі, підбір, оцінку, вивчають та виступають як елементи стратегії управління працівниками, потребують нової якості і єдиного цільового напрямку на досягнення стратегічних цілей становлення організації [5, с. 169].

Стратегічні цілі розвитку організації формують стратегію управління робітниками, адже атрибутом дій умов зовнішньої середи й тенденцій покращення ринку праці та перспективу їх ресурсного забезпечення кадрами.

На створення кадрової політики організації мають прямий вплив саме цілі стратегічного управління працівниками [5, с. 169−170].

Стратегія процесу росту працівників має тісний зв'язок зі стратегією управління працівниками та управлінні підприємства, так як дві перші стратегії основані на третій – стратегії управління організації.

Застосування новітніх методів праці, зміна напрямку дій підприємства, що залежить від потенціалу, яким володіє організація, потребує від стратегії росту працівників головним чином наголошувати на те, щоб вони здобули нові знання, уміння та навички. Фахова підготовка та покращення кваліфікації отримують важливе значення для здійснення стратегії перемін курсу організації [9, с. 21−23].

Стратегія управління допомагає організації створювати необхідну кількість важливих робітників, що дозволяє вчасно та ефективно налагоджувати переміни на підприємстві, які повинні відповідати викликам навколишнього середовища і створюють конкуренту перевагу над іншими організаціями. Також надає шанс для зміцнення становища організації на ринку за допомогою втілення цілей, які поставлені перед ними. Усвідомлення відношення стратегії управління працівниками з іншими невід’ємно-важливими компонентами стратегічного вибору організації допускає найдієвіше створювати процес розробки стратегії.

Управління персоналом - важлива частка підприємства, тому що в організаційному смислі воно охоплює усіх співробітників і всі відділи на підприємстві, які відповідальні за роботу персоналу.

Конструкція нинішнього менеджменту передбачає зв'язок між окремими якостями управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, що визначають шлях їх досягнення, створення відповідного механізму управління, а саме напрямки стратегій управління персоналом в структурі теперішнього менеджменту, що відображається в додатку В.

Нинішня галузь менеджменту, супроводжується постійним удосконаленням, модернізації нових концепцій, новітні ідеї у сфері управління персоналом, що є важливим потенціалом ділової організації, зображено в таблиці 1.3 [13]

Важливим завжди був загальний вплив на працівників організації, що пов'язує систему управління персоналом зі стратегічним плануванням

виробництва, збутом та підвищенням якості продукції чи послуги, а також важливим регулюванням і корпоративною культурою.

Загальною тенденцією для розвитку практики стратегії організації в економіці, повинні орієнтуватися на максимально ефективний підхід, що буде систематичним в управлінні персоналу та постійних неперервних спробах для утворення загального захвату різних сфер, що тягне за собою зв'язок системи праці з перспективою розвитку плану підприємства.

Упорядкування стратегії управління персоналом створено на оцінці досягнутого стратегічного значення керуванням організації. Після аналізу оточення, що знаходиться ззовні підприємства та її складової в самій організації потрібно орієнтуватися на аспекти очікуваного стану організації, котра перебуває в системі стратегічних цілей керування робітниками і формує на їх основі стратегічні напрями управління працівниками [10, с. 27].

Таблиця 1.3 – Принципи управління персоналом в нинішньому менеджменті [13]

Традиційні:	Сучасні:
Максимізація вигоди як єдине завдання.	Вигода вважається ключовою метою, але збільшується розуміння суспільних цілей. багатоцільове вдоволення.
Універсальний упор на прибуткові та дієві економічні перемоги.	Упор на вигідність, продуктивність і задоволення учасників.
Організація підприємства як замкнутої системи.	Організація підприємства як взаємодії з навколишнім середовищем, тобто відкритої системи.
Реакція лише на ринок і конкурентоздатну середу.	Реакція на всі зацікавлені групи та громадські сили.
Необмежене впровадження техніки. Погляд на науку з позицій невтручання і детермінізму.	Розуміння межі науки і техніки. Визнання потреби контролю над практичним впровадженням техніки.
Побудова соціальних очікувань від організації до виробництва цінностей та пропозицій.	Суспільство чекає від організації звернення до проблем якості життя в більш широкому значенні.
Обчислення досягнень організації в прибутку.	Оцінка організації по користі і показниками громадських результатів.

Отже, управління персоналом в системі нинішнього менеджменту стає особливим та одним із найважливіших функціональних сфер для організації, що створює ефективне та багатократне покращення її роботи, потрібно

орієнтуватися на аспекти очікуваного стану, котра перебуває в системі стратегічних цілей керування робітниками і формує на їх основі стратегічні напрями управління працівниками [10, с. 27].

1.3 Стратегічне управління персоналом через розумовий потенціал працівників як головної засади організації

В наш час людський чинник є цінністю, а саме розумові можливості працівників, як важлива частина стратегічного розвитку організації, що посилилась зі зростанням важливості та кількості змін, які виникають все частіше на ринку праці [12].

За останніми даними, керування інтелектуальними можливостями працівників є найголовнішим важелем розвитку й продуктивності організації та реалізації цього процесу, а також, пріоритетом даного фактору почало визначатися тільки в останні моменти часу та ігнорування розумового потенціалу підприємства саме в цей час є недопустимим, тому що інтелектуальний потенціал є головною основою для впровадження змін пов’язаних з організацією та покращення інших факторів.

Керування організацією додає систему стратегічних планів, що стосуються всього підприємства і забезпечує покращення продуктивності й конкурентоздатності організації, її стійкість. Ці заходи опрацьовуються і впроваджуються за допомогою працівників підприємства, використовуючи їх інтелектуальні можливості, що зробить кращими показники праці, тому потрібно надати робітникам технічні ресурсами, повинні отримати доступ до інформації, яка є достовірною, а так же потрібно визначити обов'язки, завдання і мету для кожного робітника організації.

Коли впроваджується стратегія управління працівниками розумові можливості або працівники підприємства виконують різні ролі.

1) Працівники як окрема особистість. Працівники підприємства мають бажання у задоволенні потреби до самовдосконалення і професійного зростання, а саме робітники починають допомагати всій організації у досягненні цілей та успіху, коли почали використовувати свій інтелектуальний потенціал.

2) Працівники як члени групи. Відносини в групі визначаються рівнем задоволеності та продуктивності учасників у груповій праці. Члени оцінюють важність заохочення до праці кожного із працівників групи, так як вона гарантується взаємна довіра і допомога кожному із членів, які створюють її, що дозволить розвинути в організації генерування ідей і послуг в колективі.

3) Працівники як члени організації. Організаційній устрій підприємства створює негативну дію на поведінку деяких робітників. Інцидент «виграшу за рахунок інших» в організації недопустимий, при цьому вище начальство повинно змінюватися разом з підлеглими їм відділами, підтримуючи всіх працівників. Цикл, який описує важність ролі розумових ресурсів в процесі управління працівниками створений з таких взаємопов'язаних компонентів:

– мотивація – надання працівникам інформації та їх зацікавленість у досягненні цілей організації,

– організація – координовані дії керівників, відділів і всього персоналу,

– розумова здібність – навички, уміння, потенціал, особистісні та професійні якості персоналу, що зображено на (рис 1.4) [15].

Коли всі компоненти взаємозалежні між собою це створює замкнутий цикл, який здійснює, реалізує і керує організацією за допомогою участі працівників, управляючи цими складовими.

Створення і удосконалення розумових ресурсів організації - одне із головних завдань управління підприємством. Прямими обов'язками менеджерів з управління є притягнення до даного процесу менеджерів всіх

рівнів, надаючи їм можливості та способи впровадження, реалізацію та управління для досягнення загальних цілей організації.

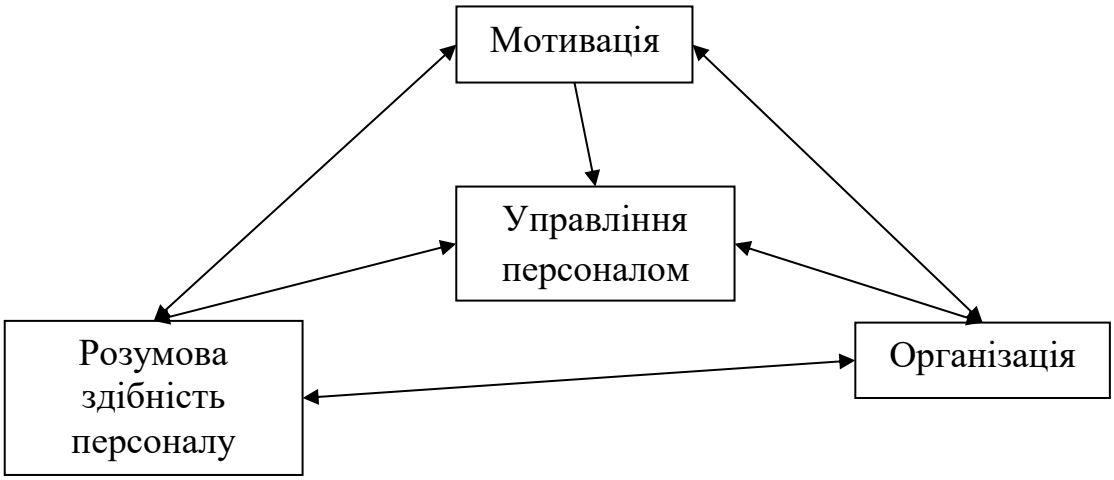


Рисунок 1.4 – Цикл вдалого управління організацією при інтенсивній участі працівників [15]

Отже, важливу роль гарного результату управління працівниками в організації виконують розумові здібності працівників, адже їх професійний потенціал, навички та уміння утворюють, реалізують і впроваджують зміни в організаційній структурі, які важливі для організації, вони шукають нові напрямки для вирішення проблем, які стають на шляху під час реалізації цілей, щоб уберегти і покращити конкурентоздатність організації на ринку. Щоб отримати найефективніший результат цього процесу потрібно створити кращі умови для працівників організації, а саме надати їм необхідні технології та техніку, базу даних, їх комунікацію та інші ресурси й активи, але важливою сполукою цього процесу завжди буде розумовий потенціал організації.

Головною причиною ефективного розвитку підприємства є створення важливих розумових ресурсів, що містять чотири компонента, які відображено на (рис 1.5) [15].

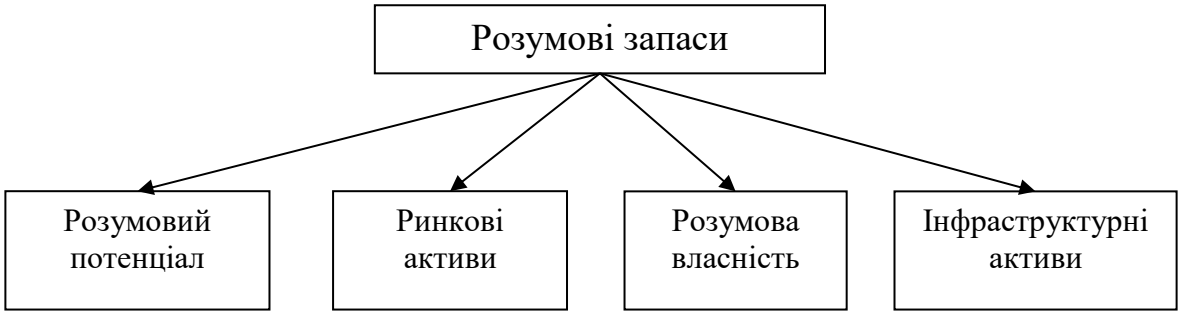


Рисунок 1.5 – Важливі компоненти розумових ресурсів [15]

Головна причина ефективного розвитку підприємства містить в собі чотири компонента, а саме:

– розумовий потенціал – загальні знання працівників організації, їх ідеї та індивідуальні можливості, здібності, уміння, професійні та лідерські якості;

– ринкові активи – це нематеріальні активи, а саме: маркова назва товару, різні договори, контракти й угоди, франшиза, ліцензування, портфель замовлень та інше);

– розумова власність – торгові секрети, патенти, авторські права.

– інфраструктурні активи – технології, методи і процеси, які використовуються організацією, щоб її діяльність здійснювалась, тобто: корпоративна культура, методи управління працівниками, оцінки ризиків, фінансовий план, комунікація [15].

Компоненти, які були перелічені важливим є людські ресурси, а вони є головною складовою розумового потенціалу організації.

Щоб ефективно управляти розумовими ресурсами організації потрібно робити комплексну оцінку.

Розумові ресурси організації мають свої чотири компоненти, один з них – розумовий потенціал, на організацію якого впливають різнорідні фактори, отже, оцінка розумових ресурсів має свій незвичайний характер, який висвітлюється багатогранною діяльністю організації загалом. Кожна

організація має свою спеціалізацію, тому підхід до оцінки її розумового потенціалу носить властивий всім характер, але за різними показниками.

Один з прикладів системи, за якою класифіковано розумові ресурси організації відповідно її спеціалізації:

– високий рівень розумового потенціалу;
– середній рівень розумового потенціалу;
– рівень нижче середнього розумового потенціалу;
– не розумова організація.

Кожне підприємство в залежності від особливості своєї праці й унікальності організації професійної структури мають можливість визначати власну систему показників, щоб оцінити розумові ресурси та плану розвитку підприємства.

Щоб вирішити цю проблему, начальство організації потрібно дізнатися сильні й слабкі сторони, використавши систему оцінки розумового потенціалу кожного із працівників відповідно до посадових обов'язків, праці й індивідуальних характеристик. а також прислухатися до точки зору працівника як виконано поточні та нові завдання, які були йому надані для запровадження, реалізації й управління організаційними змінами в колективі та надати можливість ініціювати й використати свій підхід щодо їх рішення. Ці критерії формують загальну оцінку працівників. Коли потрібно дізнатися «потенціал кваліфікації» працівника в організації, то отримаємо кількісну оцінку робіт виконаних цим робітником та список робітників, які найкраще підходять, щоб виконати визначені обов'язків та необхідні до них професійні якості, а також творчі рішення для їх реалізації. «Потенціал кваліфікації» робітника, який описується вище, можна дізнатися за графіком, який покаже відповідність «реального високого рівня / високий потенційний рівень» і «реального низького рівня / низький потенційний рівень» для всіх робітників організації», що відображено на (рис 1.6.) [15].

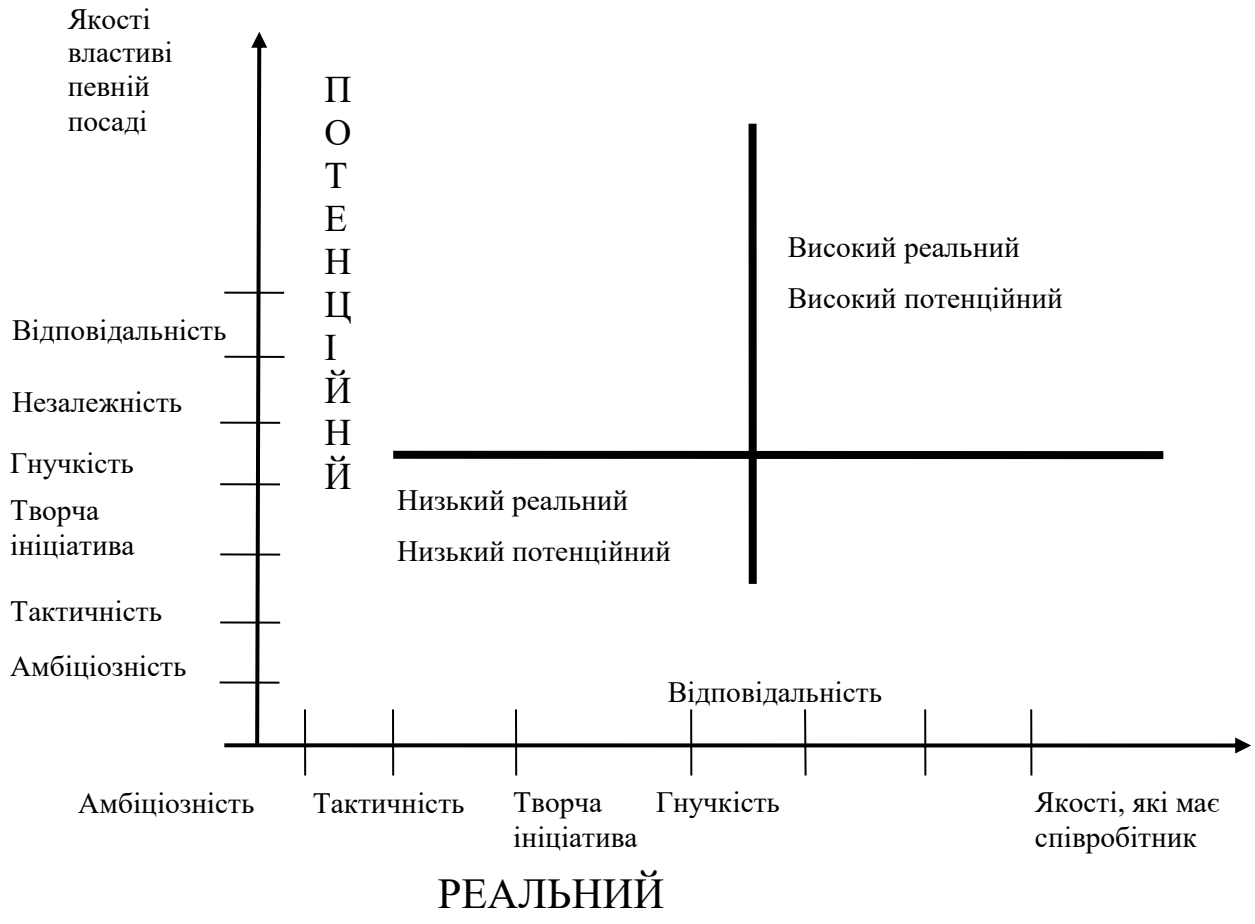


Рисунок 1.6 – «Потенціал кваліфікації» для кожного робітника організації [15]

Оцінюючи розумові ресурси організації може виявити найкращий шлях щоб покращити ефективність роботи та активізувати на максимум розумовий потенціал, адже пошук активних працівників є головним джерелом перспективного функціонування організації.

Будь-яка організації повинна проводити самооцінку власного потенціалу, щоб забезпечити стійкий розвиток, найголовніше потрібно оцінити розумовий потенціал працівників, порівняти його потенціал з потребами на ринку.

Начальство організації створює план дій своїх працівників, щоб розвивати їх інтелектуальні можливості та навички інтелектуальних ресурсів організації одночасно сприяють, так і можуть стати перешкодою для

виконання цілей організації, для цього керівництво приймають важливі рішення, як потрібно використовувати ці навики.

Якщо за цим підходом використати методику ранжирування та процес систематичного аналізу та обробки інформації – це допоможе отримати сильні та слабкі сторони розумових ресурсів організації, для цього потрібно оцінити робітника кожного підрозділу або відділу управління відповідно до займаної ним посади, якісних і професійних навичок, які характеризують займану ним посаду, і аналіз відповідності між ними. Це допоможе отримати результати, за яких буде зрозуміло, які робітники є головними, більш кваліфіковані, мають творчий підхід та відповідність займаних посад та чи виявити тяжкість заміни цих працівників для організації, а які мають менші професійні навички, щоб їх було легше замінити.

Отже, розумовий потенціал організації – це сукупність звітів кожного підрозділу чи відділу управління, який формує комплекс оцінок розумового потенціалу всіх робітників [24].

При комплексному підході потрібно формувати розумовий потенціал за допомогою додаткових оцінок кількісних та якісних показників всіх робітників, якими володіє організація, а саме: публікації та патенти, суб'єктивну думку працівників за любого питання, котре виникає під час діяльності, що і повинно становити розумовий потенціал робітника, а в загальному розумінні – розумовий потенціал організації.

Коли оцінюється розумовий потенціал організації виконати оцінку працівників, а не матеріальних об'єктів, і повинні братися до уваги усі критерії: економічні та соціально-психологічні критерії, до яких відносять: такі категорії як: освіта, професійна кваліфікація, перекваліфікація, пов'язані з роботою знання, професійні навички, потреби та психометричні характеристики [15]. Ці категорії потрібно робити постійно, адже всі робітники забезпечують професійний ріст, розвиваються в результаті навчання і отримують нові навики та досвід.

Після проведення всіх процесів та їх аналізу саме тоді можливий добір працівників, які матимуть розумовий потенціал, об'єднати їх у групи та поставити перед ними стратегічні цілі. Потім потрібно реалізувати цей розумовий потенціал, що відтворить новостворена група або окремі робітники організації. Тільки спільна робота цієї групи з менеджерами створюють і впроваджують головні методики та напрями, які важливі для досягнення поставлених цілей організації.

Однак, працівники організації повинні бути достатньо мотивованими для висування своїх творчих ідей, а також надання гарантії, що їх ідеї будуть прийняті начальством. Якщо ці умови не будуть надані, робітники не будуть цим займатися та перестануть генерувати ідеї, або навіть ще гірше, вони звільняться та перейдуть в іншу організацію, де їх розумовий потенціал будуть використовувати на максимум. Організації стимулювати нові ідеї може за різних напрямків, наприклад, використання методів розумового вирішення проблем, використання всіх ідей не потребується, та навіть ідеї, які будуть реалізовувати, не забезпечать успішних змін на 100%, а ті ідеї, які втілять в життя, дадуть можливість появи нових пропозицій щодо подальшого розвитку організації.

Висновки до розділу 1

Отже, стратегічне управління робітниками це один із способів розуміння та управління, яке дає можливість координації цілей, покращення можливостей й налагодження інтересів її працівників, надає можливість передбачити не тільки головну ціль діяльності організації, а й покращення мотивації, підвищення зацікавленості всіх робітників у реалізації цього курсу.

В подальшому організація повинна спрямувати свої можливості на вивчення методів та засоби управління працівниками, підвищення зацікавленості робітників у розвитку власних професійних та

кваліфікаційних навичок, втіленні нових ініціатив, покращення вмотивованості працівників для подальшої праці та впровадження її цілей, це потребує від управлінців вміння розвивати робітників – їх мотивувати, ранжирування бізнес процесів, втілення та досягнення найкращих запланованих показників.

Стабільне становлення організації гарантується за правильного використання основ стратегічного управління. Створення і впровадження стратегії управління базується на дієвому застосуванні усіх ресурсів, їх оцінки і приведення в стратегічну відповідність. Стратегічне управління робітниками це не тільки розробка програми розвитку працівників, але й прийняття рішень, які будуть впливати на її перспективу, а також процеси, явища і характеристики, які показують важливість деяких цілей і динаміку їх зростання, своєчасність їх виконання, передбачення, аналіз наслідків управління та інновації, що були впроваджені організацією.

Використовуючи нові підходи до стратегічного управління працівниками може бути представлено як управління його кадровим потенціалом, що розуміє перечень важливих моментів для робітників до трудової активності, а саме: спроможність до творчої, ефективної праці, до опанування нових технологій та способів трудової діяльності, до покращення професійності робітників та інноваційної діяльності організації. Працівники є важливим носієм кадрового та інтелектуального потенціалу організації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УСЗН ПОЛОГІВСЬКОЇ РДА

2.1 Організаційно-структурний аналіз організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації

Управління соціального захисту населення Пологівської районної Державної Адміністрації Запорізької області утворюється головою районної державної адміністрації, входить до її складу і в межах Пологівського району забезпечує виконання покладених на управління завдань [20].

Скорочена назва – УСЗН Пологівської РДА.

Відділ безпосередньо підпорядковується начальнику управління соціального захисту населення.

У своїй діяльності відділ керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства соціальної політики України, розпорядженнями голів облдержадміністрації та райдержадміністрації, директора департаменту соціального захисту населення облдержадміністрації, рішеннями відповідних органів місцевого самоврядування, наказами начальника управління соціального захисту населення райдержадміністрації, положенням про управління соціального захисту населення, нормативними документами з питань документування, діловодства, звернень громадян, захисту персональних даних та доступу до публічної інформації [1].

Основними завданнями відділу є [2]:

1) вивчення потреби району у соціальних послугах, отримання картини щодо потреб у соціальних послугах в розрізі цільових груп та

створення підґрунтя для визначення пріоритетів в соціальних послугах для подальшого їх замовлення:

– підготовка проекту розпорядження «Про затвердження районного плану розвитку системи надання соціальних послуг на 2019–2020 роки» [1];

– аналіз статистичних даних стану та динаміки соціально-демографічних процесів;

– узагальнення статистичних даних з визначення тенденцій соціально-демографічних процесів та тенденцій змін;

– надання своєчасної соціальної підтримки різним категоріям осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах;

– збільшення охоплення сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах, соціальними послугами;

– надання допомоги територіальному центру у виданні брошури, яка описує всі соціальні послуги, які надаються закладом;

– вивчення досвіду суб'єктів надання соціальних послуг інших областей України, районів області з питань організації та надання соціальних послуг;

– вживання заходів до соціального захисту бездомних громадян та осіб, звільнених з місць позбавлення волі;

2) забезпечення послугами з оздоровлення та відпочинку 97 % дітей шкільного віку, які проживають на території району:

– підготовка проекту розпорядження «Про організацію оздоровлення та відпочинку дітей і підлітків влітку 2020 року»;

– створення бази даних дітей району, які потребують особливої соціальної уваги та підтримки;

– проведення збору документів, необхідних для отримання путівок до дитячих закладів оздоровлення та відпочинку;

– організація своєчасного медичного огляду дітей, які уїжджають до дитячих закладів оздоровлення та відпочинку;

– організація автоперевезення та супроводження дітей до оздоровчих закладів та у зворотному напрямку.

3) забезпечення прийому громадян щодо опіки і піклування над повнолітніми недієздатними особами та особами, дієздатність яких обмежена, їх соціального захисту:

– створення нормативної бази з питань встановлення опіки і піклування над повнолітніми недієздатними особами та особами, дієздатність яких обмежена, їх соціального захисту;

– забезпечення обліку повнолітніх недієздатних осіб та осіб, дієздатність яких обмежена;

– підготовка документів для засідання дорадчого органу – опікунської ради при райдержадміністрації з питань встановлення опіки і піклування над повнолітніми недієздатними особами та особами, дієздатність яких обмежена;

– підготовка проекту розпорядження голови райдержадміністрації про надання дозволу на укладання правочину купівлі – продажу житла від імені та в інтересах недієздатної особи;

– заповнення форми звітності «Звіт про здійснення опіки та піклування над повнолітніми недієздатними особами та особами, дієздатність яких обмежена».

Структуру відділу складають заступник начальника управління – начальник відділу, головний спеціаліст, спеціаліст І категорії [1]:

1) відділ очолює заступник начальника управління – начальник відділу, який організовує роботу відділу щодо виконання покладених на відділ завдань, розробку проектів програм, аналітичних матеріалів, комплексних заходів, пропозицій. Організовує та координує роботу з управліннями, відділами районної державної адміністрації, організаціями, підприємствами, установами різних форм власності у вирішенні питань соціального захисту населення.

Веде особистий прийом громадян з питань соціальних послуг та соціального забезпечення. Організовує та контролює роботу із зверненнями громадян.

Розглядає звернення та скарги, контролює вирішення порушених питань, узагальнює та аналізує пропозиції, що містяться в них, розробляє пропозиції, спрямовані на усунення причин, які породжують обґрунтовані скарги і зауваження громадян.

Заступник начальника управління – начальник відділу призначається на посаду та звільняється з посади розпорядженням голови райдержадміністрації за погодженням із директором Департаменту соціального захисту населення облдержадміністрації за поданням начальника управління соціального захисту населення та відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації», начальник відділу безпосередньо підпорядковується начальнику управління соціального захисту населення.

2) головний спеціаліст відділу, який реалізує в межах своєї компетенції державну політику щодо організації соціальних послуг та соціального забезпечення населення:

– збирає та узагальнює інформацію з питань, що належать до діяльності Пологівського районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді;

– забезпечує ведення реєстру суб'єктів, що надають соціальні послуги на відповідній території; координує діяльність зі створення будинків сімейного типу та прийомних сімей;

– здійснює підготовку посвідчень батьків з багатодітної сім'ї та посвідчень дитини з багатодітної сім'ї;

– забезпечує підготовку матеріалів на засідання районної комісії з питань призначення допомоги та компенсаційних виплат у виняткових ситуаціях та виконання їх рішень та реєструє заяви та повідомлення про вчинення насильства у сім'ї;

– оформлює протоколи дорадчого органу.

Головний спеціаліст відділу організації соціальних послуг та соціального забезпечення призначається на посаду та звільняється з посади начальником управління соціального захисту населення.

Призначення на посаду головного спеціаліста відділу здійснюється за результатами конкурсного відбору, шляхом просування по службі державного службовця за результатами стажування, з кадрового резерву або за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Головний спеціаліст безпосередньо підпорядковується начальнику відділу організації соціальних послуг та соціального забезпечення.

Спеціаліст І категорії відділу організації соціальних послуг та соціального захисту призначається на посаду та звільняється з посади начальником управління соціального захисту населення. Призначення на посаду здійснюється за результатами конкурсного відбору, за результатами стажування, з кадрового резерву або за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Посадові обов'язки начальника та працівників відділу регулюються посадовими інструкціями та положенням про відділ організації соціальних послуг та соціального забезпечення.

Свою діяльність відділ організовує шляхом:

– взаємодії з відділами управління, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форм власності й підпорядкування з питань, що належать до його компетенції;

– участі його фахівців у роботі нарад, семінарів, засідань управління тощо;

– стажування працівників відділу з метою обміну досвідом роботи і підвищення фахового рівня [3].

Структура УСЗН Пологівської РДА Запорізької області відображено в таблиці 2.1 [20].

Таблиця 2.1 – Структура УСЗН Пологівської РДА Запорізької області [20]

СЕМЕНЕНКО Оксана Анатоліївна	начальник управління
ТОЦЬКА Юлія Сергіївна	заступник начальника управління
Відділ організації соціальних послуг та соціального забезпечення	
СОЛОДКА Наталія Віталіївна	заступник начальника управління – начальник відділу організації соціальних послуг та соціального забезпечення
Відділ прийому громадян	
КРУТЬКО Ірина Вікторівна	начальник відділу
Відділ прийняття рішень	
ВЕРХОДУБ О.О.	начальник відділу
Відділ виплат	
КУЧЕР Валентина Іванівна	начальник відділу
Відділ бухгалтерського обліку та звітності	
МНИХ Інна Миколаївна	начальник відділу
Відділ праці	
ДЯЧЕНКО Ольга Миколаївна	начальник відділу
Відділ з питань реабілітації., соціального обслуговування осіб з інвалідністю та ін.	
ШКАРБАТОВСЬКА Ольга Анатоліївна	начальник відділу
Відділ персоніфікованого обліку пільгових категорій населення	
ГНУСОВ Олександр Андрійович	начальник відділу
Сектор контролю	
КОШЕЧКІНА Ольга Миколаївна	завідувач сектору – головний державний соціальний інспектор

Станом на 31.12.2019 року загальна чисельність працівників становить 48 осіб, зокрема у структурних підрозділах працює 37 особа, а в апараті – 11 осіб. В порівнянні з 2017 роком чисельність персоналу збільшилась на 5 осіб.

Зокрема в поточному році 3/4 працівників становлять жінки і лише 1/4 – чоловіки, розподіл працівників за статевою ознакою можна спостерігати в таблиці 2.2. Беручи до уваги показники попередніх років варто зазначити, що частка жінок збільшилась на 4% [16].

Доволі класичним є структурний розподіл працівників за віковою ознакою, що відображено на (рис. 2.1). У 2019 році у віковій структурі переважали особи віком 41–50 років, частка їх становить 33% від загальної кількості. Другу позицію займають особи віком до 35 років з часткою 29%, кількість працівників віком 36–40 років коливається в межах 20%. Позитивним є те, що кількість осіб віком 51–60 років зменшилась у порівнянні з 2017 роком і становить 15%. Негативним явищем є зростання чисельності осіб пенсійного віку, частка їх становить 3% [17].

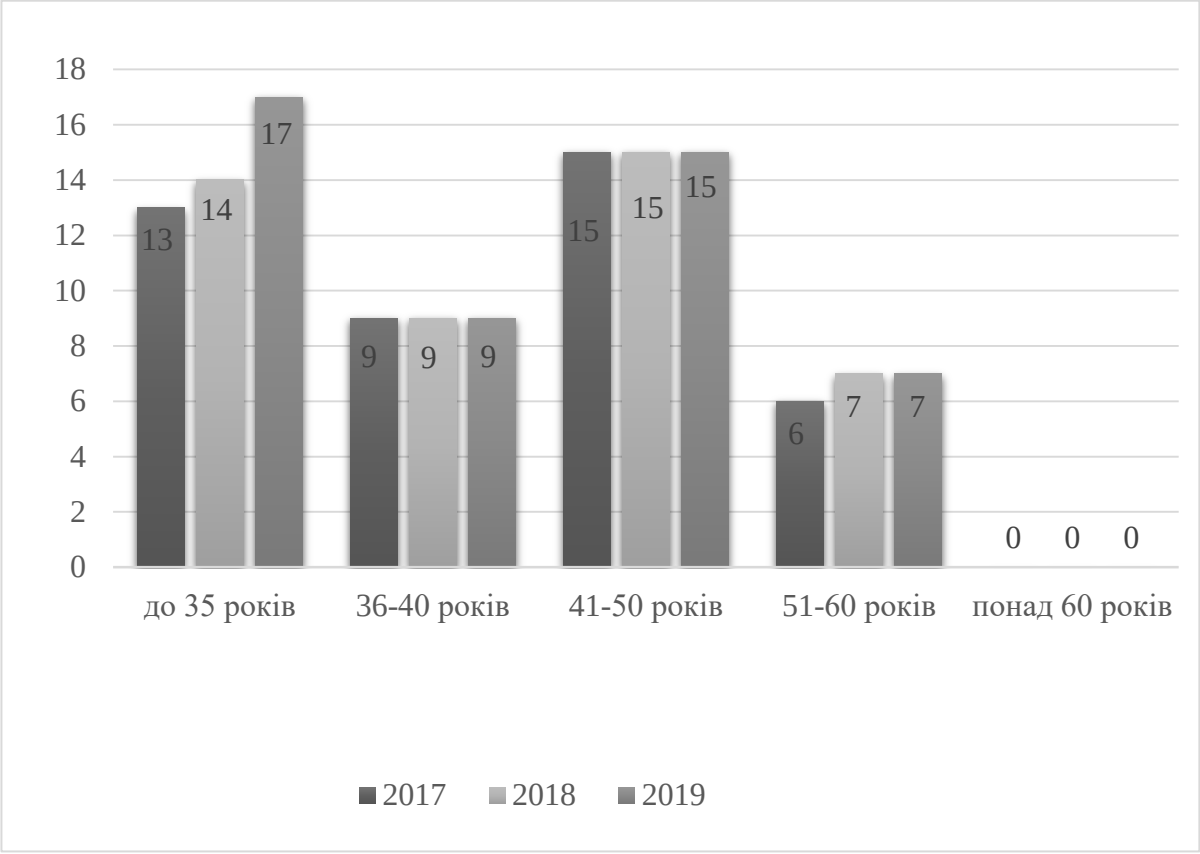


Рисунок 2.1 – Вікова структура працівників УСЗН Пологівського РДА [20]

Таблиця 2.2 – Розподіл працівників за статевою ознакою за 2017–2019 рр. [16]

	2017 р.			2018 р.			2019 р.		
	Апарат	Структурні підрозділи	Разом	Апарат	Структурні підрозділи	Разом	Апарат	Структурні підрозділи	Разом
Працює всього	11	32	43	11	34	45	11	37	48
з них: чоловіки	1	3	4	1	3	4	1	4	5
жінки	10	29	39	10	31	41	10	33	43

У таблиці 2.3 подано структуру працівників УСЗН Пологівської РДА за освітньою ознакою. Зазначимо те, що всі працівники мають вищу освіту. Розглянувши кількість працівників у розрізі отриманої освіти, можна зазначити, що в середньому частка працівників з технічною освітою становить 6%, з гуманітарною – 19%, з економічною – частка працівників зменшилась на 3% і становить 58%, з юридичною – з 5% до 3%, а з сільськогосподарською освітою збільшилась на 5%. Така тенденція пояснюється тим, що в районі з кожним роком все більше відновлюється сільськогосподарська галузь і занепадає промислове підприємництво [17].

Проаналізувавши персонал організації було звернено увагу на стаж роботи персоналу в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, оскільки як і при проведенні оцінювання результатів діяльності так і при процесах найму та руху персоналу, працівники відділу кадрів приділяють цьому значну увагу.

Структура працівників УСЗН Пологівської РДА за освітньою ознакою надана у таблиці 2.3 [17].

Таблиця 2.3 – Структура працівників УСЗН Пологівської РДА за освітньою ознакою (2017–2019 рр.) [31]

	2017			2018			2019		
	Апарат	Структурні підрозділи	Разом	Апарат	Структурні підрозділи	Разом	Апарат	Структурні підрозділи	Разом
Працівники, що мають вищу освіту, 3–4 рівнів акредитації	11	24	35	11	26	37	11	30	41
технічна	–	4	4	–	6	6	–	5	5
гуманітарна	5	6	11	5	6	11	5	7	12
економічна	3	8	11	3	8	11	3	8	11
юридична	3	3	6	3	3	6	3	6	9
інші спеціальності	–	3	3	–	3	3	–	4	4

На рисунку 2.2 представлено розподіл працівників УСЗН Пологівської РДА за стажем роботи [20].

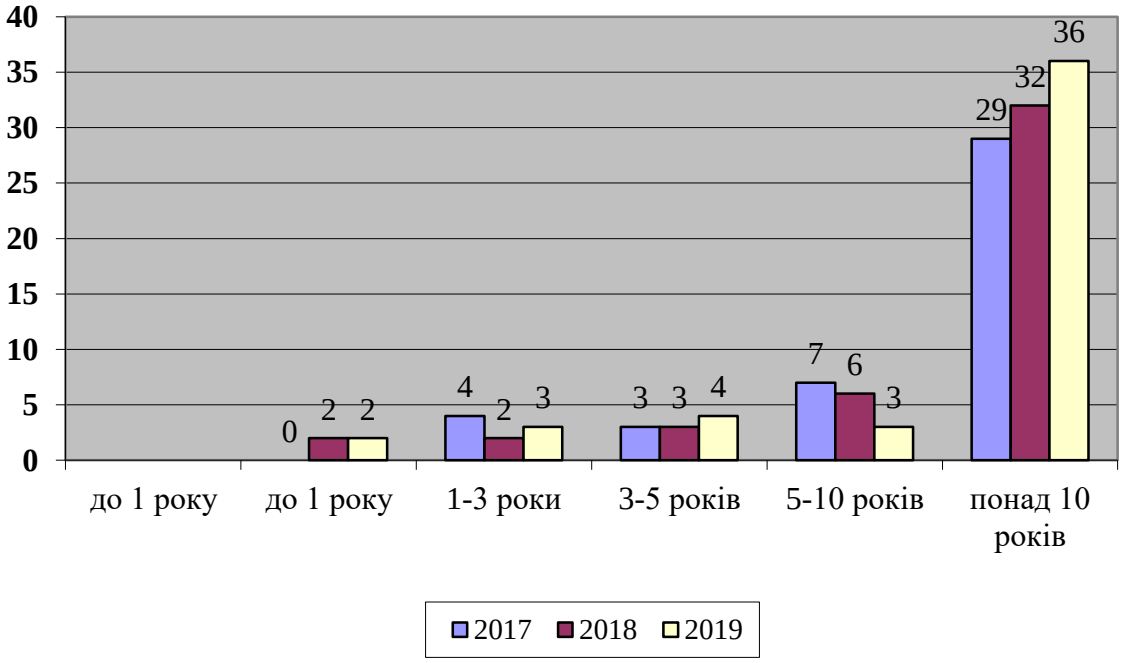


Рисунок 2.2 – Розподіл працівників за стажем роботи УСЗН Пологівського РДА [20]

Як видно з (рис 2.2), у 2019 році 76% працівників мають стаж роботи понад 10 років, у порівнянні з 2017 роком кількість осіб з відповідним стажем зросла на 9%. Це говорить про те, що персонал є висококваліфікованим та зацікавленим в подальшому працювати саме в даній структурі.

Пояснюється тим, що робота є престижною, хоча й не оплачується відповідно, але у зв'язку зі змінами та новим ЗУ «Про державну службу», працівники цінують свої робочі місця та показують високий професійний рівень.

Одним із важливих структурних підрозділів в УСЗН Пологівської РДА є апарат. Станом на 01.01.2020 року укомплектованість штату робітників, працюючих безпосередньо в апараті становить 23% [17].

У 2019 році безпосередньо в апарат було прийнято на роботу 8 осіб, з них 3 особи на конкурсній основі та 5 за іншими підставами; вибуло 3 працівники, вони були переведені в іншу установу [16].

Коефіцієнт плинності кадрів останнім часом майже не змінюється та дорівнює 0,11. Низька плинність кадрів пов'язана, перш за все, тим, що в організації працює високо кваліфікований персонал, який періодично проходить курси підвищення кваліфікації і причин для звільнення якого немає.

Робота працівників хоч і перевантажена через брак додаткових штатних одиниць та має частково ненормований графік роботи, проте періодично нараховуються премії за добре виконану роботу і відбувається їх нагородження.

Попередження через порушення трудової дисципліни у вигляді дисциплінарного стягнення у 2019 році не отримав жоден із працівників, тоді як нагороджено було 27 працівників.

Нагородження працівники отримали у вигляді грамоти від голови РДА (7 осіб), грамоти від першого заступника голови Запорізької обласної

державної адміністрації (5 осіб) та державні нагороди у вигляді премій – 15 осіб.

Згідно із колективним договором установа повинна виплачувати працівникам щомісячні надбавки до посадових окладів за стаж роботи з урахуванням доплат за ранг державного службовця у такому розмірі: понад 3 роки – 10%, понад 5 років – 15%, понад 10 років – 20%, понад 15 років – 25%, понад 20 років – 30%, понад 25 років – 40% . Зокрема, було встановлено, що [18]:

– надбавка будуть установлюватися починаючи з дня його присвоєння;

– державному службовцю, який працює неповний робочий день (тиждень), надбавка виплачується прямо пропорційно відпрацьованому часу;

– особі, призначеній на посаду в державній службі з випробуванням, котра має ранг, що був присвоєний на попередньому місці роботи, надбавка у період випробування виплачується відповідно до того рангу;

– особі, яку призначили на посаду в державній службі із випробуванням та яка мала присвоєний ранг відповідно до Закону України «Про державну службу» від 16.12.1993 р. № 3723–XII, надбавка у період випробування виплачується відповідно до найнижчого рангу в межах категорії посад, до якої належить посада в державній службі.

Отже, чисельність працівників в організації за останні 3 роки постійно зростає, статево-вікова, освітня структура персоналу УСЗН Пологівської РДА відповідає вимогам посад, які займають працівники управління. Службовці постійно проходять курси підвищення кваліфікації та перепідготовки відповідно до законодавчих актів, якими керується установа.

2.2 Аналіз стратегічного управління персоналу через оцінку процесу професійної підготовки та перепідготовки працівників як головної засади організації УСЗН Пологівської РДА

В організації УСЗН Пологівської РДА працює на даний час 48 чоловік. Кількість робітників організації за останні 3 роки постійно зростає, що включає покращення роботи для неї.

Потенціал робітників має продуктивне використання за допомогою двох моментів організації, а саме:

– планування і удосконалення роботи з працівниками;

– підтримка та подальший розвиток можливостей та професійних якостей робітників.

Удосконалення організації кадрів та їх політики в організації надана можливість функціонування відділу кадрів, який підпорядковується напряму директору організації.

Організація УСЗН Пологівської районної державної адміністрації повністю сформувала структуру менеджерів усіх ланок, які відпрацювали більше 5 років, мають вищу освіту й одержали достатній професійний і практичний досвід. Всі управлінці одержали вищу освіту, певна кількість із них почали свій шлях на робочих посадах, опанували всі сходинки кар’єри і зараз очолюють головні відділи.

На нарадах проходить оцінка роботи всіх підрозділів і груп. Якщо по звіту наявні позитивні результати праці, то висловлюється подяка як окремим робітникам, так і цілому відділу. Заохочення праці робітників включає як моральну, так і матеріальну винагороди.

Поповнення кадрів робітниками проходить за рахунок найму, а професіоналів — за рахунок випуску студентів із вищих навчальних закладів області, а також за рахунок персоналу організації, які закінчили вузи, колегіуми чи технікум без відриву від праці в організації.

Потреба в працівниках з управління персоналом виконується за рахунок прийому молодих спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади та пройшли підвищення кваліфікації та прийом на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади без відриву від праці в організації.

Таблиця 2.4 – Рух середньоспискової кількості працівників протягом 2017-2019 рр. організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації [20]

Показник	Роки		
	2017	2018	2019
1. Середньоспискова чисельність, всього, людей.	43	45	48
2. Прийнято, людей.	2	3	5
3. Звільнено, людей.	-	1	2

Продуктивність трудових кадрів, які використано в організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації за 2017-2019 рр. було встановлено, визначивши коефіцієнти працівників з прийому та вибуття й коефіцієнт плинності кадрів. Дані подано в таблиці 2.4 [20].

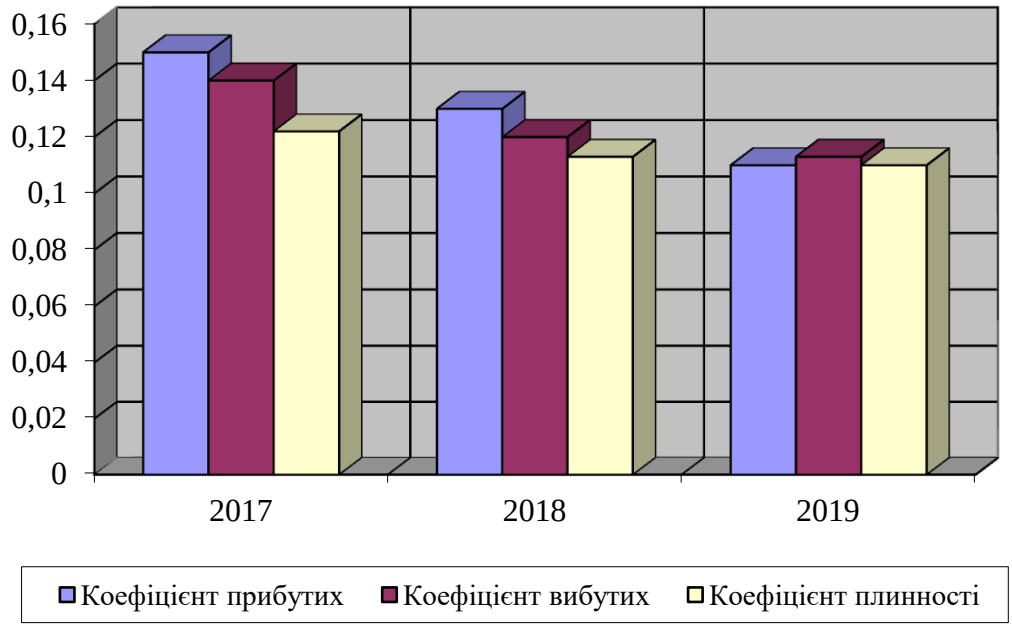


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів використання трудових ресурсів організації УСЗН Пологівської РДА [20]

В організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації за 2017-2019 рр. коефіцієнт плинності коливається в межах від 11,3 – 12,2%. Головною причиною плинності кадрів є недостатньо продуктивна система мотивації, невирішена житлова проблема, відсутність сприятливих умов для продуктивної роботи молодих спеціалістів.

Динаміку показників, що було розраховано, можна побачити на (рис 2.3) [20]. Для покращення показників, які використовують робочу силу, потрібно надати особливої уваги начальству організації, щоб зайнялися покращенням шляхів системи мотивації робітників.

Норма оплати праці, яка нараховується за місяць керівникам, працівникам, а саме : робочим, спеціалістам та фахівцям визначається посадовим окладом, який встановлено колективним договором, його розмір залежить від складності роботи, яку треба виконати, кваліфікації працівника, професії, умов роботи та його категорії, яка визначається за результатами атестації.

Винагорода співробітника досягається в межах фонду заробітної плати, директори по уточненню з профспілкою підтверджують стан про нарахування винагороди співробітникам.

Розмір нагороди робітника залежить від внеску в кінцеву діяльність підрозділу, відділу і не має граничного значення розміру оплати, а винагорода директорів реалізується за прийняття органу вищого рівня [20].

Проаналізувавши систему преміювання, яка розроблена в організації УСЗН Пологівської РДА, було виділено декілька видів премій:

– за виконання особливо важливих та важких завдань.

– за кінцеву річну працю.

Доплата за здійснення особливо значущою і складної роботи на строк роботи, яку потрібно в першу чергу виконати, виплачується в розмірі до 25 відсотків окладу. Преміювання робітникам нараховується після виконання роботи та визначення суми премії потрібно враховати продуктивність для

організації від виконаного завдання, його трудомісткість і складність виконання.

Преміювання за кінцеву річну роботу, вводиться для того, щоб мотивувати працівників в отриманні ефективних та оптимальних результатів у виконанні цілей, зниження собівартості виконання робіт, а також для стимулювання постійності робітничих кадрів.

Отримують винагороду за кінцеву річну роботу в організації УСЗН Пологівської РДА всі працівники, котрі пропрацювали в організації не менше одного року станом на 31 грудня поточного року.

Отримують виплати за кінцеву річну роботу також працівники, які мали пропуски в роботі протягом календарного року з причин [16]:

– народження дитини;

– догляд за дитиною віком до трьох років;

– догляд за хворою дитиною;

– проходження курсів покращення кваліфікації;

– звільнення з роботи в зв’язку з:

1) призовом на дійсну військову службу;

2) виходом на пенсію (по старості, інвалідності);

3) переводом на іншу організацію;

– повернення на роботу в зв’язку з закінченням:

1) служби в Збройних Силах України;

2) курсів підвищення кваліфікації з відривом від роботи;

Якщо на протязі року у працівника змінилася категорія, то виплата нараховується пропорційно часу, який повинен був відпрацювати та відповідно категорії(розряду) і окладу на кінець року.

Повністю позбавляються преміювання працівники:

– які були пов’язані з кримінальною та адміністративною відповідальністю та допускали крадіжки державного або громадського майна;

– які булі замічені за неодноразовими прогулами або з’явилися на роботу в нетверезому стані;

Частково позбавляються преміювання працівники:

– на протязі року отримали стягнення за отримання догани, за порушення правил внутрішнього розпорядку;

– робітники підрозділів, які не виконали свої кінцеві річні завдання;

– до яких вживалися заходи громадського впливу.

Всі питання про виплату, зменшення або позбавлення повної винагороди за річні підсумки роботи вирішує відділ, яку очолює керівник, також йому, в межах фонду заробітної плати, надається право:

– начисляти робітникам точні розміри посадових окладів, доплат і надбавок;

– отримання робітниками матеріальної допомоги на оздоровлення, за виключенням матеріальної допомоги на поховання, сума не повинна перевищувати більше одного посадового окладу на рік на одного робітника;

– забезпечення порядку, потрібних умов та точні розміри премій робітникам в залежності від внеску кожного із працівників в загальні результати кінцевої праці.

Всі доплати і надбавки, які використані та впроваджені в організації УСЗН Пологівської РДА подано у формі таблиці. Отже, можемо розглянути більш детальне використання надбавок та доплат працівників в таблиці 2.5 [20].

Таблиця 2.5 – Доплати та надбавки, які використовуються в організації

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
Працівникам установлюються доплати: 1) у розмірі до 50 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати):	– за виконання обов’язків тимчасово відсутніх працівників; – за суміщення професій (посад); – за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт.
2) за роботу в нічний час, (за кожну годину роботи з 22.00 до 06.00)	у розмірі до 40 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу)

Продовження таблиці 2.5

3) за науковий ступінь:	– доктора наук - у граничному розмірі 25 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати); – кандидата наук (доктора філософії) - у граничному розмірі 15 відсотків посадового окладу.
4) за використання в роботі дезінфекційних засобів, а також працівникам, зайнятим прибиранням туалетів	у розмірі 10 відсотків посадового (місячного) окладу.
Працівникам установлюються надбавки:	
1) За знання та використання в роботі іноземної мови:	Однієї європейської - 10 відсотків, однієї східної, угро-фінської або африканської - 15 відсотків, двох і більше мов - 25 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати).
2) у розмірі до 50 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати):	– за високі досягнення у праці; – за виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання); – за складність, напруженість у роботі.
3) за почесні звання України, СРСР, союзних республік СРСР «народний»; – «заслужений»;	– розмірі 40 відсотків, – 20 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати);
4) за спортивні звання: – «заслужений тренер», «заслужений майстер спорту»: – «майстер спорту міжнародного класу»: – «майстер спорту»:	– Відповідно у розмірі 20 відсотків; – Відповідно 15 відсотків; – Відповідно 10 відсотків посадового окладу (ставки заробітної плати).

Щомісячна оплата надбавок за вислугу років. робітникам в організації УСЗН Пологівської РДА.

Виплата надбавки за відпрацьовані роки на державній службі, що затверджено наказом МСПУ від 15 червня 2011 року № 239, який зареєстрований МЮС 06 липня 2011 року за № 815/19553:

– понад 3 роки - 10%;

– понад 10 років - 20%;

– понад 20 років – 30%.

Кількість років, які були відпрацьовані визначає відділ кадрів станом на 1.01. та 1.07. щорічно і дійсний протягом шести місяців.

Покращення професійності та рівня кваліфікації соціальних робітників відбувається за допомогою внутрішньої системи методичної роботи, а також проходження навчання за відсутності на робочому місці.

Для розгляду та аналізу процесу навчання та підвищення кваліфікації працівників впродовж 2017–2018 рр. скористаємося таблицею 2.6 [20].

Таблиця 2.6 – Підвищення працівників впродовж 2017–2018 рр. [20]

Посада	Форма навчання			
	Очна		Очно-заочна	
	2017	2018	2017	2018
провідний фахівець із соціальної допомоги вдома;	–	–	1	1
фахівець із соціальної допомоги вдома I категорії	2	–	–	1
фахівець із соціальної допомоги вдома II категорії	2	1	1	–
фахівець із соціальної допомоги вдома	1	–	–	–
провідний фахівець із соціальної роботи	–	2	2	2
фахівець із соціальної роботи I категорії	–	1	2	–
фахівець із соціальної роботи II категорії	1	–	–	–
фахівець із соціальної роботи	–	1	1	–
соціальний працівник I категорії	1	–	–	–
соціальний працівник II категорії	–	2	2	–
соціальний працівник	–	–	1	1
соціальний працівник (допоміжний персонал) I категорії	3	1	–	–
соціальний працівник (допоміжний персонал) II категорії	1	–	1	–
соціальний працівник (допоміжний персонал)	–	1	1	1
інструктор з трудової адаптації I категорії	2	2	1	–
інструктор з трудової адаптації II категорії	1	–	–	1
інструктор з трудової адаптації	–	1	–	–
фахівець з фізичної реабілітації I категорії	1	–	2	1
фахівець з фізичної реабілітації II категорії	1	1	–	2
фахівець з фізичної реабілітації	3	–	1	1
Всього:	19	13	16	11

Для кожного робітника обов’язковим є підвищення кваліфікації, яке має проходити раз на 3 років.

Соціальні працівники підвищують рівень кваліфікації у закладах післядипломної освіти та на потрібних факультетах університетів, проходять курси, які стосуються їхнього напряму діяльності.

Курси – одна із форм підвищення професійності, майстерності, формування методологічного та теоретичного рівня пізнання працівників, поглиблення фахових знань, формування вмінь використання інноваційних, освітніх та інформаційно-комунікаційних технологій [19].

Атестація кадрів дає можливість визначити наскільки працівники відповідають вимогам, які ставляться до потрібної посади та чи доцільно надавати більш високий кваліфікаційний рівень [17].

Перед атестацією, кожен працівник проходить курси покращення кваліфікації, що потребує складання плану, який включає в себе компоненти теоретичного і практичного змісту.

Навчально-методичний план забезпечує варіативність та індивідуальну спрямованість змісту на підвищення рівня кваліфікації.

Атестація соціальних працівників проводиться відповідно до Закону України "Про соціальні послуги" (966–15) для потрібності уміння пізнання рівня їх професійної підготовки, ділових якостей та займання потрібної посади, мотивування покращення їх кваліфікації за допомогою оцінки їх знань, досвіду, навичок, результатів праці та здібностей, яких потребує виконання конкретних функцій [3].

Таблиця показує, що організація щороку проводить підготовку працівників, їх перенавчання та покращення кваліфікації, та протягом наступних років проводиться та забезпечується виконання розробки плану з покращення кваліфікації працівників.

За 2017 рік підвищили рівень своєї кваліфікації 32 робітника, з них на очній формі навчання – 19 осіб, за відсутністю на роботі – 13 осіб. У 2018 році кількість працівників, які покращували рівень своєї кваліфікації, значно зменшилась, порівняно із попереднім, і становила 27 осіб (на очній формі навчання перебувало 16 осіб, за відсутністю на роботі – 11 осіб) [20].

Можемо спостерігати, шо організація дає можливість для навчання працівників, вона розвиває не лише професійні якості працівників, але й творчі здібності, вони отримують можливість до здобуття нового досвіду, навчаються, беруть участь у нових проектах, що показує фактор мотивації до особистого розвитку, інтересу та виклику працівникам.

Атестація, яка проводиться за системою «простота-проведення-результат», є найкращою та найпоширенішою серед методів оцінки персоналу, а результати оцінки комісія використовує коли виносить заключне рішення всім працівникам.

Головна мета атестації є мотивація цілеспрямованого процесу покращення рівня професійності соціальних робітників, їх росту як професійної майстерності, так і покращення репутації й авторитету.

Атестації підлягають соціальні працівники [3]:

1) працівники, а саме: провідний фахівець із соціальної допомоги вдома; фахівець із соціальної допомоги вдома I та II категорії; фахівець із соціальної допомоги вдома; провідний фахівець із соціальної роботи; фахівець із соціальної роботи I та II категорії; фахівець із соціальної роботи;

2) фахівці, до яких належать: соціальний працівник I категорії; соціальний працівник II категорії; соціальний працівник.

Оцінці підлягають соціальні працівники, яку ведуть атестаційна комісія, яка утворюється наказом при керівниках соціального захисту населення районної, районної у містах державної адміністрації або відповідному органі місцевого самоврядування. До її складу входять робітники вищезазначених органів. Процес проведення атестації робітників відділу управління соціального захисту населення відображено на (рис 2.4) [22].

Атестаційна комісія включає в свій склад: голову комісії та його заступника, секретаря, представник профспілкової організації та члени комісії, їх кількість визначає керівник органу, при якому створюється ця комісія, її численність має бути непарною.

Рисунок 2.4 – Основні етапи проведення атестації в організації [22]

Голова атестаційної комісії – це перший заступник керівника управління соціального захисту населення районної ради, районної у містах державної адміністрації або відповідного органу місцевого самоврядування.

Склад атестаційної комісії створює керівник органу та затверджує регламент її роботи, при якому ця комісія була створена, виконання всіх процесів повинно закінчитися до початку календарного року та розповсюджуються серед всіх соціальних працівник, які атестуються, не пізніше за місяць до початку проведення атестації.

Час і місце проведення, дата подання документів, список соціальних працівників, які проходять атестацію визначають у регламенті.

Комісія приймає всі рішення про придатність або невідповідність працівника відповідно займаної посади або праці, яку виконує, рішення приймають під час відкритого голосування за допомогою простої більшості

голосів членів комісії на засіданні та потім доносять до відома працівника, який пройшов атестацію та його безпосереднього керівника протягом трьох днів після його прийняття, працівник результати атестації може оскаржити у порядку, який установлено законодавством.

Прийнявши рішення про належність робітника до займаної посади або праці, яка виконується працівником, комісія повинна рекомендувати безпосередньому керівнику робітника, який пройшов атестацію та зарахувати його до кадрового резерву, установити надбавку до заробітної плати або збільшити розмір плати, організувати стажування на більш високій посаді, або направити на покращення кваліфікації.

Після атестації, яка пройдена працівником, йому встановлюються такі категорії, як: «спеціаліст вищої категорії», «спеціаліст другої категорії», «спеціаліст першої категорії», «спеціаліст».

Працівникам апарату управління соціального захисту населення відділу після проходження атестації присвоюються ранги. Впродовж 2017 року було атестовано 332 соціальний працівників.

За 2017 рік атестацію пройшли 299 працівників. Порівняно з 2017 у 2018 році кількість працівників, які проходили атестацію зменшилась на 33 особи.

Проведення атестації соціальних працівників Пологівського району відбувається відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» (ст. 17), «Про соціальну роботу» (ст. 18) та «Про професійний розвиток працівників» (статті 11–13).

Результати атестації працівників допомагають виявленню робітників, які не відповідають, мають гарні показники або вони вищі ніж стандарти праці, і в цей час дозволяє комісії та керівнику аргументовано підійти до вирішення питання щодо кар’єри робітників, розробляється ефективна розробка програми навчання для працівників, допомагає сформувати кадровий резерв, який сприяв їх руху по кар’єрних сходах, дає можливість

виявити і звільнити працівників, котрі не задовольняють вимоги посади, а також підібрати працівників, що найкраще відповідають посадам і професії.

Це пояснюється тим, що атестаційна комісія дає свої рекомендації для:

– отримання дозволу для проходження стажування на вищу посаду;

– зарахування працівників до кадрового резерву та рекомендація працівників, які найкраще пройшли атестацію відправити на конкурс;

– мотивування працівників за досягнуті успіхи, а саме надання надбавки до зарплати або збільшення її розміру;

– направлення працівника на курси покращення кваліфікації;

– переведення на іншу посаду, роботу;

– звільнення із займаної посади.

Оцінка результатів праці працівників допомагає виявленню і потреби в перевірці питань:

– відповідність до повноти виконання посадових обов’язків працівниками;

– особливість поведінки працівників, їх сильні та слабкі можливості всіх працівників, що допоможе в покращенні продуктивності праці;

– ефективної праці працівників, конкретику посадових обов’язків;

– рівень кваліфікації робітників;

– відповідність особистих результатів до стандартних вимог;

– перспективу кар’єрного зростання кращих працівників;

– формування програми навчання працівників потрібних навичок;

– фіксація змін, подій, які виникають із робітниками в період до атестації та після неї.

Займаючись формуванням кадрового потенціалу організації, потрібно враховувати різні чинники, які викликають деякий вплив на кваліфікаційний потенціал та професійність кожного працівника та професійно-кваліфікаційний склад кадрів, стаж роботи в організації, статевий і віковий склад.

Аналіз кадрів Пологівського району включає такі позиції як:

– наповненість організації кадрами;

– професійний стаж;

– рівень кваліфікації;

– рівень навчальної підготовки;

– статевий склад;

– вік працівників;

– рівень професійності та готовність працівників до інноваційної праці.

Професійно–кваліфікаційний рівень кадрів організації УСЗН Пологівської РДА відображений у таблиці 2.7 [20].

Таблиця 2.7 – Рівень кваліфікації кадрів організації УСЗН Пологівської РДА за 2017 -2018 рр. [20]

Працівники	2017	2018
Всього працівників	43	45
Соціальні робітники: - мають вищу кваліфікаційну категорію; - мають І кваліфікаційну категорію; - мають ІІ кваліфікаційну категорію; - спеціалісти.	35 11 5 6 13	37 7 10 11 9
Начальники: - І ст. - І-ІІ ст. - І-ІІІ ст.	8 3 2 3	8 3 2 3
Заступники І-ІІ ст., І-ІІІ ст.	3	3

Згідно даних таблиці видно, що протягом 2017-2018 рр. загальна чисельність соціальних працівників збільшилась на 2 особи. Відповідно у 2018 році порівняно з 2017 збільшилось число працівників, які мають І кваліфікаційну категорію (на 5 осіб) та зменшилась кількість спеціалістів на 4 особи. Попри це збільшилось число працівників, які мають ІІ кваліфікаційну категорію (на 5 осіб), з вищою категорією – зменшилося на 4 особи. У 2017 році в районі працювало 13 молодих спеціалістів, у 2018 їхня кількість збільшилась на 1 особу.

Також, протягом даного періоду, в результаті ефективного навчання, зменшилось число нефахівців на 3 особи (у 2017р. їх налічувалося 5 осіб).

Оскільки, працівники покращують свій рівень кваліфікації та перекваліфіковуються, то за останні 2 роки за індивідуальним планом навчалося 2 особи, отримали вищу освіту за відсутністю на роботі у 2017р. – 16 осіб, а у 2018р. – 11 осіб.

Кваліфікаційний рівень працівників за 2017р. можна схематично відобразити за допомогою діаграм, що відображена на (рис. 2.5) [20].

Рисунок 2.5 – Кваліфікаційний рівень соціальних робітників за 2017р. [20]

На рисунку 2.5, ми можемо спостерігати, що серед кваліфікаційного рівня робітників за 2017 більшість серед соціальних працівників займають робітники з вищою кваліфікаційною категорією (36%) та І кваліфікаційною категорією (35%), а найменшу – з ІІ другою кваліфікаційною категорією (16 %).

Кваліфікаційний рівень працівників за 2018 р. можна схематично відобразити за допомогою діаграм, що відображена на рис. (2.6) [20].

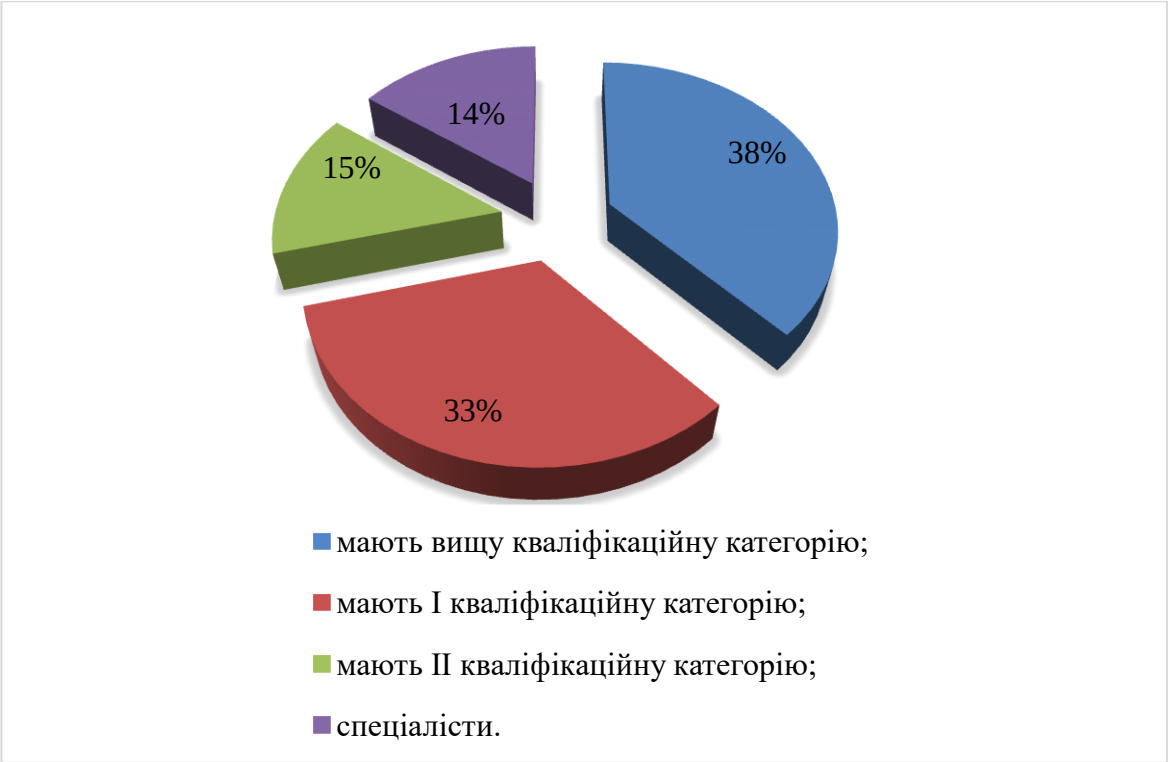


Рисунок 2.6 – Кваліфікаційний рівень соціальних робітників за 2018 р. [20]

Порівняно з 2017 у 2018 році, частка працівників з вищою категорією збільшилась на 2 %, а з І категорією зменшилась на 2%. За 2 останні роки рівень кваліфікації працівників був стабільним, при цьому найбільшу частку соціальних працівників займали висококваліфіковані кадри.

Соціальна ефективність атестації персоналу організації УСЗН Пологівської РДА проявляється в таких показниках:

– підвищення значущості питання нематеріальної мотивації співробітників завдяки визнанню керівниками досягнень колег, котрі пройшли атестацію;

– залучення працівників до управління організацією, а саме допомога у вирішенні питань, які відносяться до використання працівників;

– встановлення ефективного зворотного зв’язку між підлеглими та керівництвом, для кращого розуміння персоналом цілей і завдань в їх діяльності та своєчасне здійснення коректив;

– покращення рівня прихильності кожного із працівників до організації, внутрішньо-організаційної культури, поліпшення соціально-психологічного мікроклімату в колективі;

– виявлення потреб працівника стосовно професійного навчання шляхом оцінки відповідності рівня його компетентності вимогам посади, що він обіймає [23].

Отже, рівень кваліфікації соціальних працівників відділу, в цілому, є достатньо високим для організації, що показує ефективне навчання в процесі їхньої діяльності та займаючись формуванням кадрового потенціалу організації, потрібно враховувати різні чинники, які викликають значний вплив на кваліфікаційний потенціал та професійність кожного працівника і професійно-кваліфікаційний склад кадрів, стаж роботи в організації, статевий і віковий склад.

2.3 Удосконалення розумового потенціалу персоналу як основа розвитку стратегії управління працівниками організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації

За допомогою використання трьох методів можна активізувати розумовий потенціал організації, а саме:

– сприятливий організаційно-психологічний клімат;

– створення нових пропозицій, ідей та розробка процесу оцінки цих пропозицій та ідей;

– впровадження моральної й матеріальної винагороди працівників за їх творчість.

Використовуючи ці методи організація формує основу творчого потенціалу та соціальної ефективності її організаційної діяльності, для цього потрібно детально проаналізувати головні моменти його формування та використання їх в організації УСЗН Пологівської РДА.

Для отримання максимальної соціальної ефективності праці, а саме кадрового управління як загального, акцент відбувається на стратегічні плани організації.

Соціальна ефективність покращує репутацію організації не тільки сьогодні, а й розвиває перевагу конкуренції отриманого економічного ефекту від праці організації на протязі тривалого часу.

Підвищення якості роботи працівників, покращення ефективності праці та наймання кваліфікованих кадрів реалізується за рахунок втілення соціальних потреб робітників в організації [30].

Існує значна кількість методичних розробок щодо діагностики економічних результатів кадрового менеджменту, тоді як проблемам оцінки соціальної ефективності кадрової роботи приділено недостатньо уваги.

Соціальну ефективність кадрового менеджменту можна трактувати як відповідність цілей, пріоритетів та результатів господарської діяльності організації основним соціальним потребам і цілям кожного працівника трудового колективу організації. Інтегруючим показником соціальної ефективності є підвищення якості життя (умов праці та відпочинку) працівників організації.

Для аналізу соціальної ефективності кадрового менеджменту організації нами було проведено експертне оцінювання на прикладі трудового колективу організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації.

Основні критерії для оцінки соціальної ефективності організації:

– покращення якості умов праці для робітників;

– охорона здоров’я праці;

– вдосконалення кадрової політики в організації.

Оцінку за кожним критерієм нами пропонується проводити за трьома показниками, де два кількісних та один – якісний, що розуміє під собою максимальне спрощення процесів оцінки та узагальнення їх результатів.

Інтерпретація самих показників може змінюватись залежно від специфіки галузі, в якій працює організація [29].

Головна мета соціальної ефективності кадрового управління є досягнення цілей організації, отримуючи максимальну задоволеність потреб окремих працівників чи колективів.

Для більш детального оцінювання кадрової роботи нами було проведено аналіз соціальної ефективності колективу організації УСЗН Пологівської РДА.

З таблиці 2.8, ми можемо побачити показники ефективності кадрової роботи, які мають невисоку якість умов роботи працівників і пасивність кадрової політики, що підтверджує необхідність значного перевороту в кадровому управлінні організації [20].

Головні чинники, що викликають невелику задоволеність працівників умовами праці, що тягне за собою інші наслідки, які матимуть негативний вплив на працю робітників, а саме, в наш час дуже важко найняти і зберігати висококваліфікований персонал, технічних працівників, менеджерів працівників фахової підготовки з досить низькою заробітною платою, що є досить вагомою проблемою з потреби спеціалістів в організації для виконання важливих завдань, як стратегічне управління працівниками, планування, фінансовий аналіз, планування та створення резерву кадрів, перетворення бухгалтерського обліку та зайнятість юридичними питаннями.

Таблиця 2.8 – Аналіз ефективності кадрової праці в організації УСЗН Пологівської РДА [20]

Показник	Значення
Якість умов праці робітників	0,62
Середня оплата праці	0,76
Підвищення якості робочих місць	0,87
Ступінь задоволеності працівників умовами праці	0,72
Ефективність кадрової політики в організації	0,75
Коефіцієнт плинності кадрів	0.11
Забезпечення стабільної роботи, реалізація соціальних гарантій для працівників організації	0,64
Інтерес робітників в кінцевих результатах праці організації	0,55

Розмір середньої заробітної плати в організації становить 76% від загального показника по економіці держави, однак великою проблемою є середня плинність кадрів (11% від всієї кількості працівників), виникає потреба реформи діючої системи стимулювання, тому що її критерії не включають можливість матеріальних виплат за індивідуальних досягнень та новаторства; нехватка кваліфікованих кадрів у сфері інформатики та комп'ютерної техніки (лише 38% серед управлінців організації УСЗН Пологівської РДА отримали навики праці з персональними комп'ютерами) та недостатнє забезпечення відділів комп'ютерною технікою; відсутність останнього програмного забезпечення для складання та контролю всієї документації в організації.

Отже, головні напрями для важливих перетворень та покращення якості кадрової роботи організації отримує першість наймання й збереження кваліфікованих працівників, збільшення рівня середньої заробітної плати до державного значення та покращення продуктивності роботи працівників в організації [29].

Організація повністю забезпечена працівниками, які мають повну вищу освіту та можна зазначити, що серед всіх працівників частка з технічною освітою становить 6%, з гуманітарною – 19%, з економічною – частка працівників зменшилась на 3% і становить 58%, з юридичною – з 5% до 3%, а з сільськогосподарською освітою збільшилась на 5%. Така тенденція пояснюється тим, що в районі з кожним роком все більше відновлюється сільськогосподарська галузь і занепадає промислове підприємництво [17].

Отже, хоч організація забезпечена повним складом працівників з вищою освітою, але все одно потребує ефективної раціоналізації кадрового управління, а також формування відповідних до посади й ініціативних керівників, які вміють реалізувати розроблені програми та досягати цілей на різних рівнях управління, включаючи пріоритети й обмеження політики встановлені організацією.

Психологічний клімат колективу організації, яку досліджували оцінили як сприятливу, що є гарним чинником, за узагальненими результатами оцінювання робітників організації (перед роботою, під час роботи та після роботи), усереднена оцінка по 10 бальній шкалі відповідно: перед роботою: стан працівників – 7,5, їх активність – 7 та настрій – 8,2, під час роботи: стан працівників – 6,6, їх активність – 8,1 та настрій – 7,3, після роботи: стан працівників – 5,7, їх активність – 6,6 та настрій – 7,7, що показує про втомлюваність працівників та рівень настрою вище середнього в колективі, говорить про те, що колектив дружній, а показники активності вище середнього говорять про усвідомлення працівниками важливості внеску у реалізацію та досягнення цілей організації.

Гарний клімат в колективі організації УСЗН Пологівської РДА це прекрасний результат стабільного та своєчасного впровадження упродовж останніх п’яти років кадрових інновацій та готовність працівників до кадрових змін є достатньо високою, що показує про працю керівників з працівниками для їх готовності до нового, однак ці інновації потрібно проводити частіше, більш активно та детально будувати структуру плану покращення ефективності кадрового менеджменту [31].

Отже, потрібно поліпшувати процедуру підготовки, перепідготовки і покращувати кваліфікацію працівників та допомагати у формуванні креативного мислення керівника, зацікавити у досягненні цілей організації, задіяти кваліфікованих працівників у творчих процесах, для цього потрібно часткова підтримка створення нових ідей, саме довіра й допомога з боку керівника, тобто моральне та матеріальне заохочення за ініціативні дії, досягнення цілей, виконання творчих завдань, успішні ризикові рішення, що допомагає визначити потребу формування наступного методу інтелектуального потенціалу у запровадженні та використанні механізмів матеріальної та моральної винагороди творчих працівників.

Висновки до розділу 2

Головний критерій ефективності функціонування системи є її якість. Якість залежить від того наскільки ефективно організовано професійне навчання працівників даної галузі.

Результати роботи працівників організації УСЗН Пологівської РДА залежить від того наскільки ефективно організовано професійне навчання працівників. Саме тому велика увага приділяється розробці методики навчання персоналу відділу.

Підготовка висококваліфікованих кадрів організації, які мають здатність до професійного розвитку, творчої діяльності, освоєння різноманітних інформаційних технологій дозволить на вищому рівні виконувати свою діяльність. Сучасні працівники повинні вміти швидко пристосовуватись до теперішніх змін та нестандартно мислити, але це можливо лише тоді, коли вони мають високий рівень компетентності, який відображається в результатах їх праці.

Підвищення професійних якостей та рівня кваліфікації соціальних працівників Пологівського району відбувається в самій організації, де працюють робітники за допомогою системи методичної роботи, а також проходження навчання з відривом від місця роботи.

Курси, для керівних і соціальних кадрів Пологівського району, проводяться в Запорізькій області, в університетах ЗНУ та ЗНТУ.

Проходячи курси, методичні працівники мають можливість відвідувати практичні заняття та майстер-класи, брати участь у круглих столах. Такі курси допомагають використати набуті знання на практиці та вдосконалити діяльність методичних служб в умовах інноваційного розвитку регіону.

Основним методом оцінки професійної майстерності та рівня кваліфікації працівників організації УСЗН Пологівської РДА є атестація.

Процеси створення і використання матеріального заохочення працівників мають на меті необхідність мотивів професійної діяльності, що

вказує робітникам на головні поточні та кінцеві цілі організації, утворює матеріальний інтерес в удосконаленні їх ефективності, зменшенні витрат, втілюються групові й особисті соціально-економічні інтереси робітників, покращується підвищення працездатності працівників.

Отже, протягом періоду, який був проаналізовано в організації УСЗН Пологівської РДА, працювала в звичайному ритмі, максимально використовуючи свій розумовий потенціал та ресурси, цьому свідчить високий показник, який максимально-можливо використовував фонд робочого часу, що так же свідчить і про належну мотивацію до праці.

Організація проводить важливу роботу з планування кар’єри працівників та їх просування по кар’єрній службі, але подальша праця потребує реформації та повинна проходити більш ефективно.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ УСЗН ПОЛОГІВСЬКОЇ РДА

3.1 Розробка кадрової політики як основа формування стратегічного управління працівниками організації УСЗН Пологівської РДА

Призначення кадрової політики – своєчасне створення цілей відповідно до стратегії розвитку організації, постанова проблем і завдання, пошук методів і потреба організації досягнених цілей [39].

Кадрова політика один з найважливіших видів роботи організації, що включає в себе створення організаційних основ праці з людьми, набирання і раціональне управління працівниками, забезпечення становлення працівників в організації, один з провідних сфер соціально-економічної політики, тому що вона пов'язана з реалізацією економічних, політичних і соціальних програм.

Стратегія управління працівниками розуміє під собою:

– постанова цілей управління працівниками, а саме повинно бути враховано економічні моменти (прийнята стратегія управління працівниками), а також потреби працівників, тобто (достойна оплата праці, гарні умови праці, розвиток та реалізація свої можливостей та здібностей);

– формування ідеології та основ управління працівниками, тобто ідеологія управління повинна бути відображена у вигляді документа і реалізовуватися в повсякденній роботі усіма керівниками підрозділів організації, починаючи з начальника. Даний документ повинен являти собою комплект загальновизнаних норм, що не підлягають порушення в роботі з працівниками та процесі розвитку організації і зміни зовнішніх умов управління працівниками організації даний документ має можливість бути уточнений і змінений.

– визначення умов для забезпечення балансу соціально-економічної ефективності застосування працівників в організації, забезпечення фінансової продуктивності в області управління працівниками, що означає використання працівників для досягнення цілей організації, а саме, забезпечення формування та реалізації політики у відповідній сфері за обмеженого числа і якості робітників, що відповідає вимогам організації, а соціальна ефективність гарантується реалізацією системи заходів, націлених на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації.

Основні принципи стратегічного управління працівниками як вид управлінської праці:

– тривалий процес оцінюваних перспектив і рішень, що приймаються;

– направленість управлінських моментів на зміну управління процесів політики, адміністративних послуг, працівників та більш ефективна реалізації цих процесів;

– розробка та ухвалення управлінських рішень стану і можливих змін зовнішнього середовища для організації;

– альтернатива потреби використання інших управлінських рішень, які залежать від ситуації внутрішнього і зовнішнього середовища організації;

– забезпечення постійного контролінгу за станом і динаміку зовнішнього середовища і своєчасно вносити зміни в важливі рішення.

Процес стратегічного управління містить в собі п’ять пов’язаних між собою етапів, які випливають один з одного, але при цьому все одно існує так потрібний зворотний зв’язок і важливий вплив кожного етапу на усі інші. Етапи процесу стратегічного управління, що зображено на (рис. 3.1) [30].

Стратегічне управління організацією – важливе управління організацією спираючись на стратегію, яке опирається на працівників як її основу, вся праця потребує постійного зв’язку із зовнішнім середовищем та коригуванням своєчасних змін для ефективного виконання своєї місії і забезпечення довготривалого роботи організації, окрім планування як

головної функції, стратегічне управління включає в себе функції: організації, мотивації і контролю [30].

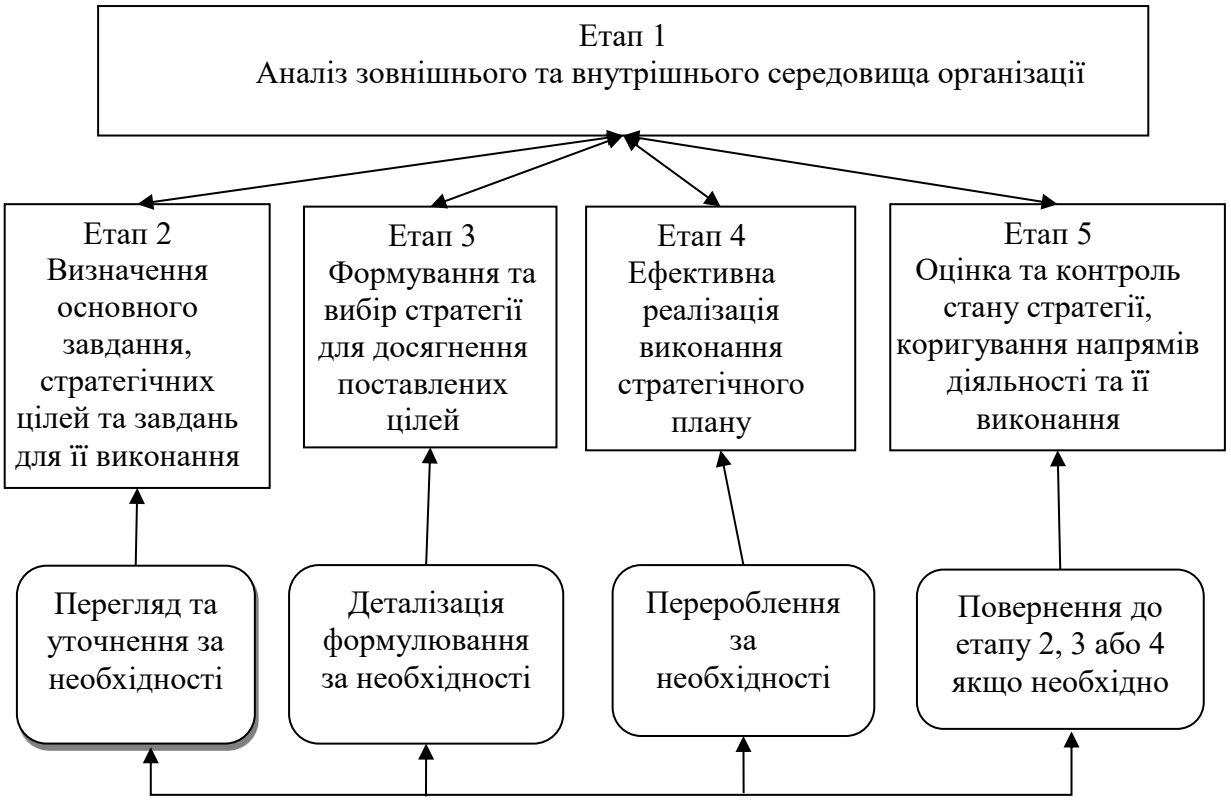


Рисунок 3.1 – Етапи стратегічного управління організації [30]

Для досягнення поставлених цілей особливо важливо гарантувати відповідну організації поведінку кожного з її працівників.

Як і стратегія становлення організації в цілому, кадрова політика створюється за рахунок внутрішніх можливостей, традицій організації, що отримуються ззовні.

Кадрова політика - це частина політики організації і зобов'язана повністю відповідати концепції її становлення.

Основні етапи формування кадрової політики організації, можемо спостерігати на зображені (рис. 3.2) [30].

Перший етап - це формування цілей і завдань кадрової політики, які формуються з основних положень Конституції України, Закону України

«Про державну службу», із комплексів цілей і завдань, які забезпечують продуктивне функціонування організації. Головна мета якої полягає у використанні кваліфікаційних здібностей управлінських кадрів, вона досягається за допомогою надання кожному працівнику роботи, яка відповідає рівню його професійної компетентності.

Другий етап включає в себе три блоки:

1) потреба професіоналізму від працівників в організації, які повинні відповідати профілю займаної посади і вимог до рівня професійності людей, які претендують на зайняття посад в організації;

2) вимоги, які пов’язані з визначенням потреби кількості наповненості працівників відповідно до кількості посад, профілями професійності посад організації;

3) головні засади кадрової політики, які потребують необхідних напрямів, а саме: підбір і збереження працівників, планування кар'єри і їх розвитку, оцінка значення їх професійності, оплата праці, мотивація, застосування кадрового потенціалу.

Третій етап заключає в собі розробку та впровадження методів управління працівниками і кадрового планування.

Четвертий етап розробляє план кадрових заходів, визначає терміни і працівників, які відповідальні за виконання цих заходів.

Кадрова політика, повинна визначатися за допомогою принципів, які реалізуються за рахунок управління працівниками організації та вважаються найважливішим компонентом стратегії та її головних цілей з управління, організації відбирає найкращий із способів, щоб вирішити задачу та її мету. В розробці кадрової політики визначається довготривалий шлях розвитку конкретної стратегії з управління працівниками, що були спрямовані на виконання цілей, поставлених політикою організації.

Кадрова політика організації – це принципи, методи та форми організаційного функціонування з формування, впровадження, розвитку та використовувати працівників, створення найкращих умов праці, її мотивації,

кваліфікованого колективу, який виконує поставлені перед ним цілі ефективно, здатного реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, включаючи стратегію розвитку організації [30].

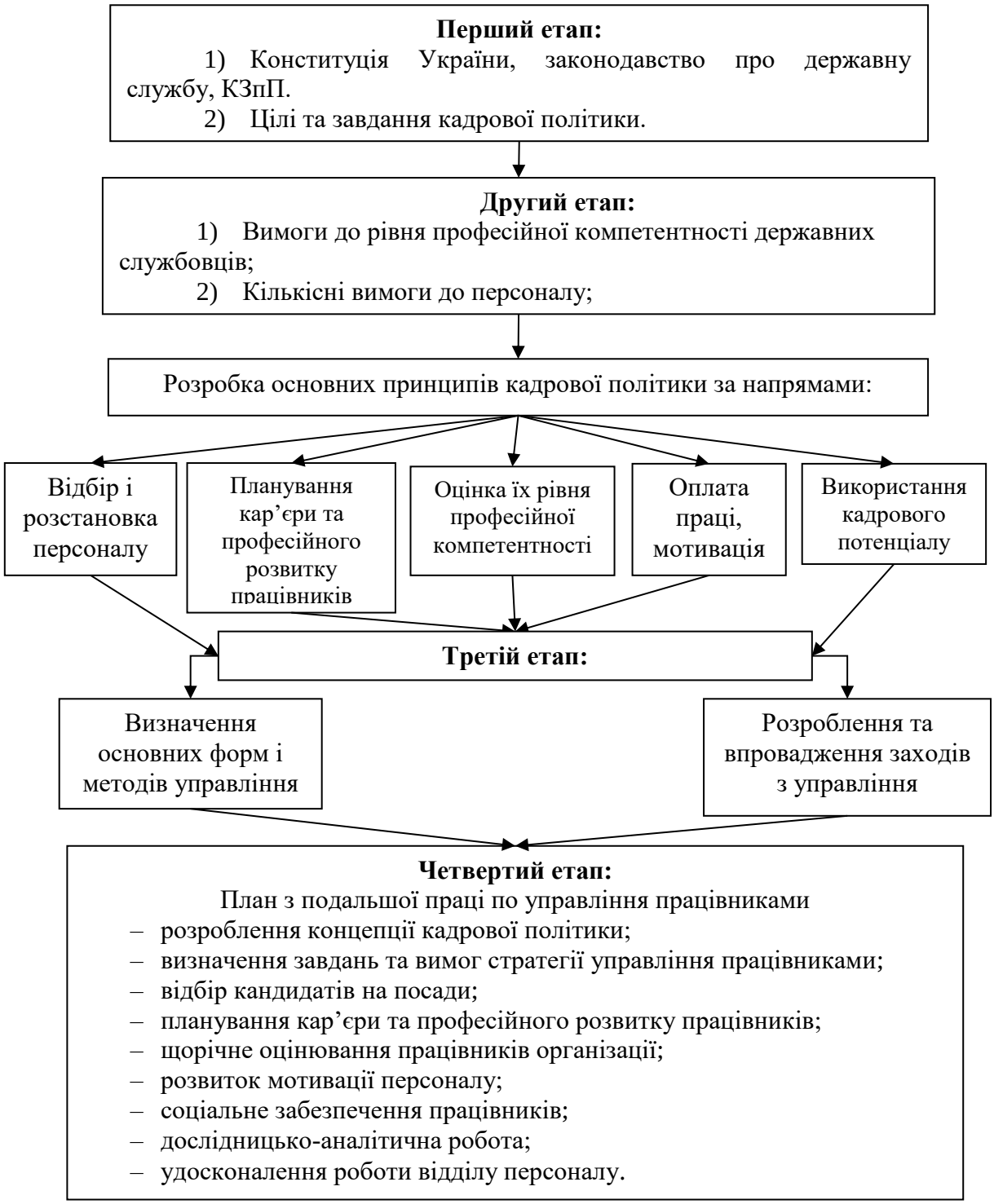


Рисунок 3.2 – Етапи формування кадрової політики організації [30]

Стратегія управління працівниками – це важлива частина стратегії розвитку організації та виступає головним засобом реалізації цілей, отже, стратегія управління працівниками та її складові формуються залежно від обраної організацією загальної стратегії та повинні зорієнтуватися на досягнення важливих конкурентних переваг, а саме: якості, низьких витрат, інновацій, використання кваліфікованих та високопродуктивних робітників. Зв'язок стратегії організації та стратегії управління працівниками (з її складовими) показано в таблиці 3.1 [30].

Таблиця 3.1 – Зв'язок загальної стратегії та стратегії управління працівниками, що використовується в організації

Тип стратегії державного органу	Стратегія управління людськими ресурсами	Складові стратегії управління працівниками
Стратегія динамічного зростання. 1) Ступінь ризику менший. Порівняння поточних цілей і створення основи для майбутнього організації. 2) Політика державного органу та процес фіксації відбувається письмово, оскільки вона потрібна, а також для більш детального контролю, і як основа подальшого розвитку організації.	– Співробітники повинні бути організаційно закріплені, мати гнучкість в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованими і повинні вміти працювати в тісному зв'язку з іншими та створювати дружній колектив.	Відбір і розстановка кадрів: пошук гнучких і вірних, кваліфікованих робітників. Винагороди: справедлива, досить висока оплата праці. Оцінка: основується на чітких критеріях. Розвиток особистості: орієнтація на якісному зростанні працівників. Просування робітників: враховуються реальні можливості та різноманітні форми просування по службі.

Кадрова політика має тісний зв'язок між усіма сферами праці організації, ухвалення рішень кадрової політики відбувається в усіх сферах функціональних відділах організації, а всі прийняті рішення напряму

впливають на процеси функціональних відділів. Головна мета кадрової політики включає в себе забезпечення цих відділів потрібними для них працівниками, а всі рішення з питань підбору людей на дані посади, їх адаптація, мотивації, оцінка результатів їх діяльності, покращення рівня професійності робітників, планування кар'єри та їх професійного розвитку, припинення праці в організації, введення інновацій в управлінні працівниками, їх безпеки і здоров'я, покращення праці працівників.

Усі види праці організації повинні сприяти отриманню цієї мети. Один з видів праці організації є стратегія управління працівниками. Головна мета кадрової політики може сформувати цілі для управління працівниками, а саме: забезпечити робітників відповідним рівнем професійності та у відповідній кількості до потрібного строку, на певний період часу, на потрібні посади організації, основуючись на цих цілях можна визначити зміст кадрової політики в організації.

Потрібно також пам'ятати, що не тільки організація має свої цілі. Власні цілі має кожен працівник у цій організації і якщо вихід є необхідністю відповідності до власних цілей та цілей організації, то потрібно сформувати головний принцип кадрової політики організації, який полягає в тому, що однаково важливе досягнення власних цілей та цілей організації. Це означає, якщо виникають конфлікти, то потрібно шукати компроміси, а не надавати перевагу лише цілям організації та потрібне правильне розуміння змісту кадрової політики організації, яке можливе лише під час повного врахування цих обставин. В наш час практика показує, що саме цей принцип дотримують у розвинених країнах все частіше.

Основні напрямами кадрової політики організації є:

– проведення маркетингової праці в сфері управління працівниками повинно передбачати довготривалі та своєчасне задоволення якісних та кількісних потреб наймання працівників до організації на основі повної інформації про стан працівників організації та відповідно на ринку праці, створення профілів професійності на посадах в організації сере груп та

вимоги до їх рівня професійної відповідності людей на ці посади, аналіз професійної придатності та оцінка результатів їх діяльності в організації, оцінка ділових та власних якостей робітників [31].

– планування потреби організації в працівниках;

– аналіз нових робочих місць, які були створені, їх прогнозування враховуючи встановлені нові напрямки праці, зміна організаційної структури та штатного розпису, впровадження інновацій та технологій;

– організація найму, відбору, оцінки та адаптація працівників;

– розробка систем преміювання і мотивації, підвищення інтересу до праці і задоволеності нею та оплати праці;

– раціоналізація витрат на працівників організації;

– створення програм професійного розвитку працівників для вирішення як завдань, які виникають сьогодні, так й завдань організації, які виникають в майбутньому, основуючись на покращенні систем підвищення рівня професійності працівників організації, їх просування по службі та підготовка внутрішнього резерву організації для просування на керівні посади;

– розробка соціальних програм та програм зайнятості;

– ефективний розподіл і використання працівників в організації, раціональне використання їх чисельності;

– впровадження інновацій в управлінні працівниками;

– забезпечення безпеки праці та охорони здоров’я робітників;

– аналіз причин звільнення працівників і вибір найбільш підходящих та раціональних варіантів серед них;

– забезпечення високого рівня якості праці та надання адміністративних послуг;

– розробка та вдосконалення стратегії управління працівниками організації та їх оцінка соціальної і економічної ефективності.

Найважливішими принципами деяких напрямів кадрової політики організації та їх характеристика наведені в таблиці 3.2 [29].

Таблиця 3.2 – Найважливіші принципи напрямів кадрової політики організації та їх характеристика [29]

№	Напрями	Принципи	Характеристика
1)	Управління працівниками організації	Принцип однакового досягнення особистих цілей та цілей організації	Потреба компромісу між керівником організації та її працівниками, а не ставити інтереси організації на перше місце
2)	Відбір і постановка персоналу	Принцип відповідності	Відповідність об'єму завдань, повноважень та відповідальність рівню професійної компетентності кандидата
		Принцип професійної компетентності	Кваліфікаційний рівень, стаж роботи, напрям підготовки та рівень володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками повинно відповідати вимогам у профілі професійної компетентності посади організації
		Принцип практичних досягнень	Необхідний досвід роботи, управлінські навички, а саме організація як власної роботи, так і роботи підлеглих, управління працівниками, стратегічне планування
		Принцип індивідуальності	Рівень розвитку інтелекту, характер, наміри, стиль керівництва
3)	Планування кар'єри та професійного розвитку працівників	Принцип відбору	Відбір кандидатів на вакантні посади державної служби на конкурсній основі
		Принцип ротації	Переміщення працівників на посадах організації у відділах, повна зміна посадових обов'язків, збільшення чи зменшення прав або ускладнення завдань, без підвищення працівника за посадою, але з підвищенням заробітної плати робітників організації, щоб: здобути нові знання, набуття вмінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного зростання; покращення ефективності праці
		Принцип особистої підготовки	Потреба внутрішнього резерву на конкретну посаду в організації за певною програмою
		Принцип відповідності посади	Ступінь відповідності кандидата на посаду організації в даний час
		Принцип регулярності оцінки рівня професійності працівників	Оцінка результатів організаційної діяльності, співбесіди, виявлення мотивів
4)	Оцінка персоналу	Принцип відбору показників оцінки	Показники, які враховують мету, критерії та кількість проведення оцінки
		Принцип оцінки рівня професійності	Наявність знань, умінь та навичок, які необхідні для виконання посадових обов'язків
		Принцип оцінки виконання завдань	Оцінка результатів діяльності праці робітників в організації

Продовження таблиці 3.2

5)	Розвиток персоналу	Принцип підвищення рівня професійності працівників	Потрібно періодично переглядати посадові інструкції для постійного розвитку працівників
		Принцип самовираження	Самостійність, самоконтроль
		Принцип саморозвитку	Потреба і можливість до саморозвитку
6)	Мотивація і стимулювання персоналу, оплата праці	Принцип оплати праці за складністю	Ефективна система оплати праці працівників в організації
		Принцип рівномірних стимулів та стягнень	Конкретність опису завдань, обов'язків та показники результатів їх виконання
		Принцип мотивації	Заохочувальні фактори, що впливають на покращення ефективності праці

Кадрова політика мусить зводитись не лише до засад і правил набору працівників, але і надавати їм сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по кар'єрі і так потрібний рівень надії на впевнене в майбутнє, саме тому головним завданням керівника організації є розробка ефективної стратегії кадрової політики організації, яка передбачає найм кваліфікованих працівників і забезпечує в повсякденному житті кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій робітників і соціальних гуртів трудового колективу [29].

Отже, уточнивши вищевикладене, розуміємо, що в кадровій політиці необхідно розширити за допомогою можливостей організації, а також уміти швидко і ефективно реагувати на нові технології та вимоги ринку, які постійно змінюються, всі ці моменти можна закрити за допомогою високоефективної кадрової політики та зробить цей процес успішним. Дієва кадрова політика розглядається запорукою ефективної діяльності організації та її кадровий потенціал є одним з головних аспектів, оскільки політика організації повинна перетворюватися з урахуванням основних стратегічних напрямків розвитку організації.

3.2 Покращення програми професійного навчання як головне у стратегії управління працівниками організації УСЗН Пологівської РДА

Потреба організації в покращенні кваліфікації її працівників була пов’язана зі змінами як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, удосконаленням стратегії управління працівниками, освоєнням нових видів та сфер діяльності. Покращення кваліфікації робітників являє собою процес комплексного підходу до управління працівниками, диференційований за окремими категоріями працівників, неперервний, зорієнтований на перспективні професії.

Основні види покращення кваліфікації працівників соціального захисту населення, які забезпечують безперервність навчання вбачають:

– навчання на постійно діючих й короткотермінових семінарах;

– стажування працівників як в службі соціального захисту населення, так і місцевого самоврядування;

– самоосвіта й участь в наукових дослідженнях стосовно питань соціального управління [26].

Указ Президента України «Про систему підготовки, перепідготовки та покращення кваліфікації соціальних службовців» започаткував створення Національного інституту покращення кваліфікації соціальних службовців та посадових осіб органів соціального захисту населення, заклав основу для побудови системи покращення кваліфікації працівників та визначив її основні ланки.

Навчання згідно професійної програми покращення кваліфікації спрямоване на розвиток професійних компетентностей і формування комплексу додаткових знань та вмінь для кращої реалізації завдань соціального управління й посадових обов’язків, що є необхідною умовою для впровадження професійної діяльності на службі по управлінню соціальними питаннями населення. Різні підходи стосовно визначення структури та змісту навчання робить поділ програм на тематичні та загальні.

План–графік покращення кваліфікації соціальних робітників – це нормативний документ, який затверджується наказом Управління соціального захисту населення облдержадміністрації за два місяці до початку календарного року.

У ньому визначаються категорії та кількість учасників, які будуть слухати курси покращення кваліфікації в цьому році, потрібне формування певного плану для занять, де будуть вказані строки та форма навчання.

План-графік покращення кваліфікації розробляють керівники Інституту на підставі заявок структурних підрозділів з соціальних питань органів виконавчої влади та місцевого самоврядування закладів і відправляється на затвердження не пізніше ніж за два місяці до початку календарного року.

План-графік підвищення кваліфікації працівників є важливою частиною для організації, який допомагає організувати систему стратегії управління працівниками для досягнення головних цілей організації, що можна спостерігати в таблиці 3.3 [27].

Таблиця 3.3 – План-графік підвищення кваліфікації працівників організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації [27]

№	Категорія слухачів	Вид підвищення кваліфікації
1)	Розподіл коштів державного та місцевого бюджетів	Короткостроковий семінар-практикум щодо порядку проведення електронних закупівель
2)	Відповідальні особи за написання грантових проектів	Постійно діючий семінар з питань активізації громади та тренінги щодо написання проектів
3)	Начальники відділів та працівники	Короткостроковий семінар з питань електронного самоврядування
4)	Відповідальні особи з питань доступу до публічної інформації	Постійно діючий семінар з питань доступу до публічної інформації та запобігання проявам корупції
5)	Представники відповідних відділів	Короткостроковий семінар з питань протидії торгівлі людьми
6)	Представники соціальних служб	Тематичний постійно діючий семінар з питань здійснення соціальної роботи з різними категоріями сімей, дітей та молоді
7)	Керуючі справами	Короткостроковий семінар-тренінг з питань посилення спроможності організацій громадського суспільства
8)	Представники соціальних служб	Короткостроковий семінар з питань супроводу сімей

Навчання за тематичними програмами короткострокових семінарів організовують як короткостроковий навчальний захід (тривалістю до п’яти діб) для періодичного покращення кваліфікації працівників для підвищення їх професіоналізму [26].

Ефективність навчання згідно професійних програмам та програмам короткострокових семінарів зумовлено не лише актуальністю і практичною спрямованістю змісту навчального матеріалу, а й новим рівнем інновацій в технологіях навчання (застосування практичних та ділових ігор, кейс-методів, дискусій).

Одним із чинників, які стримують розвиток системи стратегічного управління працівниками є недостатня вмотивованість співробітників до покращення їх професійного рівня, якостей, а також відсутність системи достатньої мотивації, для кожного працівника, щоб отримати професійне просування по службі [25].

Покращення кваліфікації, що орієнтується на формування і розвиток професійної відповідності працівників виконується за досягнення ефективних умов налагодженого взаємозв’язку між викладачами та студентами, рівноправного партнерства, яке побудовано на діалозі, позитивного психологічного клімату в аудиторії, спільному розвитку праці.

Підтвердженням цьому є дані проведеного соціологічного опитування в організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації, що відображено в таблиці 3.4 [27].

Зміст навчального матеріалу професійної підготовки розробляють враховуючи особливості освітніх потреб працівників, що навчаються, залежність від специфіки сфери роботи і орієнтованість на отримання додаткового рівня компетенцій відповідно вимогам професійно-кваліфікаційних потреб від посад працівників соціального управління і виконує завдання і функції, що важливі для посадових інструкцій [28].

Таблиця 3.4 — Види навчальних занять, яким державні службовці віддають перевагу [27]

№	Види навчальних занять	Результат
1)	Лекція	51,3
2)	Обмін досвідом роботи	42,2
3)	Тематична зустріч	38,1
4)	Круглий стіл	37,5
5)	Виїзне заняття	28,4
6)	Практичне заняття	34,8
7)	Ділові ігри	18,2
8)	Тренінг	21,3
9)	Дискусія	23,5
Кількість проанкетованих		48

Отримані дані з таблиці 3.4. можемо спостерігати, що вибір працівників для покращення свого професійно-кваліфікаційного рівня переважає таким видам навчання як лекції, обмін досвідом, тематичні зустрічі та круглий стіл, а найменше значення отримали тренінги, дискусії та ділової ігри та можемо спостерігати результати аналізу, які свідчать про підвищений інтерес робітників до тем, що пов’язані з практичним спрямуванням [29].

Зміст навчального матеріалу професійної підготовки розробляють враховуючи особливості освітніх потреб працівників, що навчаються, залежність від специфіки сфери роботи і орієнтованість на отримання додаткового рівня компетенцій відповідно вимогам професійно-кваліфікаційних потреб від посад працівників соціального управління і виконує завдання і функції, що важливі для посадових інструкцій [28].

Згідно із Законом України «Про освіту», самоосвіта являє собою один із основних структурних компонентів в освіті Україні та має відносну самостійність і завершеність, а тому потребує певних особливих форм змістового наповнення, організації, етапів становлення і перебігу.

Положення про підготовку, перепідготовку та покращення кваліфікації працівників соціального захисту населення визначило такі види кваліфікації, а саме: навчання за професійними програмами покращення кваліфікації;

тематичні короткочасні семінари, що містять – тренінги, тематичні семінари, спеціалізовані короткочасні навчальні курси, самостійне навчання, щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний працівник» [28, с. 141].

Самоосвіта у соціальних робітників отримала досить великий потенціал, оскільки завдяки їй виконується перехід у працівників від епізодичного навчання до безперервного, тобто безпосередньо протягом всього його кар'єрного зростання та має можливість здійснюватися без відриву від роботи, що визначає зміст, темп, форму та методи самостійного навчання, враховуючи особистісні освітні потреби і побажання працівника. Таким чином самостійне навчання надає змогу оволодіння академічним матеріалом у час, вільний від занять, які потрібно відвідувати та посадових обов'язків і відрізняється від організованого академічного навчання. Варто зазначити, що самостійне навчання, саморозвиток, самовиховання та самовдосконалення – це важливі особистісні процеси, а кінцевий результат – це обов'язкова умова та найважливіший чинник здобуття та зростання рівня професійності у соціальних робітників протягом усієї кар'єри.

Під час самостійної освіти всі працівники соціального управління ставлять перед собою мету, зміст, завдання, засоби, цілі, способи їх виконання, враховуючи власні потреби та інтереси, можливості, кількість вільного часу, доступність інформації, навчально-методичні ресурси, досвід в професійній і навчальній діяльності.

Під час самостійної освіти самоконтроль та активність розумової діяльності працівника досягають найвищого рівня і мають значний вплив на нього, його особистісні та ділові якості, професійні знання й уміння, навики розумової діяльності, а протягом практичної роботи, що відбувається в навчальних закладах підготовки, перепідготовки і покращення кваліфікації працівників соціального управління отримують позитивний вплив самостійної освіти на професіоналізм працівників, адже останнім часом з'являється так потрібна увага зі сторони керівників організації [29].

Отже, система покращення кваліфікації працівників соціального управління в організації УСЗН Пологівської РДА є досить ефективною і в повному обсязі задовольняє потребу у висококваліфікованих та професійних кадрах, але потребує значної уваги щодо збільшення самоосвіти працівників, адже вона так важлива для них і в основі цієї проблеми лежить невідповідність достатнього забезпечення ресурсами для повного функціонування, забезпечення актуальними навчальними матеріалами та практичного спрямування на покращення кваліфікації на основі компетентного підходу, відсутність більш ефективного механізму вивчення якісних та кількісних навчальних потреб, а також контролю і оцінки якості навчання.

3.3 Розробка програми по удосконаленню мотивації роботи працівників організації УСЗН Пологівської РДА

Аналіз роботи організації показує, що в організації ній недостатньо використовується пошук внутрішньовиробничих резервів стимулювання роботи працівників, а реалізація управлінських заходів не в повному обсязі використовує резерви працівників у покращенні продуктивності їх роботи, також була виявлена деяка кількість проблем стимулювання ефективності праці робітників пов'язана з тим, що в деякі періоди функціонування організації можна спостерігати недобір трудових ресурсів [38].

Таким чином, можна спостерігати проблему, яка полягає в тому, щоб ефективно та мінімізувати витрата для спонукання працівників, щоб збільшити їх трудові зусилля в повсякденній праці. На сьогодні працівники слабо зацікавлені у покращенні результативності організації УСЗН Пологівської РДА.

Проблемною стороною існуючого стимулювання роботи працівників організації УСЗН Пологівської РДА, також є наступні аспекти, які потребують першочергової уваги адміністрації організації, а саме [38]:

1) Коли визначається розмір окладу і преміальних, то не враховується додатковий відпрацьований час працівників, що знижує зацікавленість і ефективність праці робітників.

2) У деяких випадках використовується погодинна оплата праці, що також призводить до значного зниження продуктивності праці робітників.

Слабка зацікавленість працівників, залежить від неефективної організації мотивації і стимулювання роботи в організації, із за цього, працівники відчувають невідповідність їх роботи до отримуваної винагороди, що проявляється у вигляді її пониження при оплаті понаднормової роботи працівників та інше [41].

Ці проблеми потрібно вирішувати за допомогою покращення способів мотивації і стимулювання роботи працівників, аналіз, який проводився в організації показує, що стимулювання зацікавленості працівників у ефективній праці та покращенні результативності організації можливе при корегуванні мотивації і форм матеріального стимулювання праці працівників.

Для збільшення зацікавленості персоналу у підвищенні результативності функціонування організації необхідно змінити сформовану систему мотивації працівників за допомогою розвитку існуючих та впровадження нових форм матеріального стимулювання праці на основі адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління працівниками, щоб отримати необхідний ефект, потрібен розвиток таких стимулюючих форм як [42]:

1) Розвиток культури організації найважливіше для всіх працівників, їх уявлення про корпоративний стиль, ціннісні норми, які забезпечують розуміння цілей організації, орієнтація на перспективу, взаємні інтереси між

працівниками організації, для активізація цих робіт передбачає виділення відповідних матеріальних засобів [38].

2) Установа на кооперацію в поведінці працівників, орієнтації на співвідношення витрат і результатів в їх роботі, готовність до ризику дозволить покращити відповідальність робітників та адміністрації за результати праці, яку вони виконують.

3) Соціальні пільги, послуги і переваги, які отримують працівники, заходи для покращення безпеки праці, охорони здоров'я, створення умов для відпочинку, турбота про всіх працівників, організації досягне таких цілей за рахунок цих заходів, а саме: соціальна захищеність і інтеграція з організацією, зростання продуктивності для організації.

4) Залучення робітників до важливих рішень організації, узгодження із ними цих рішень, делегування відповідальності, добровільна участь у прийнятті рішень, залучення до справи організації, в результаті чого зростає рівень соціальної відповідальності та соціального контролю на основі соціально-психологічних стимулів підтримки ефективності праці.

5) Організація робочого місця, тобто повне оснащення робочих місць технічними, ергономічними й організаційними засобами, створення фізіологічних і психологічних комфортних умов праці за допомогою яких буде досягнуто цілі, а саме: задоволеність станом робочого місця, задоволення від процесу роботи та більш якісне виконання завдання.

6) Інформування працівників, доводити необхідні відомості про стан організації на сьогодні та його майбутньої діяльності за допомогою документація, збір колективу, звіти про роботу, що допоможе інформувати працівників про справи, які виникають на сьогодні та його майбутньої діяльності й мислення з позиції інтересів організації.

7) Оцінка працівників за допомогою планомірної і організованої оцінки робітників за визначеними критеріями, які установлені організацією, розробка адекватних методів оцінки результатів праці та можливостей працівника, за допомогою чого буде досягнуто позитивного впливу на

організаційну поведінку, відповідальність за якість та результати роботи працівників.

Аналіз можливих форм організації системи оплати праці в організації за запропонованою технологією, допоможе існуючій системі управління працівниками вдосконалювати участь працівників в діяльності організації та впровадження системи управління по цілях працівників, на підставі досягнення яких буде оцінюватися продуктивність роботи кожного із працівників [38].

Отже, удосконалення матеріальних методів стимулювання робітників організації УСЗН Пологівської РДА має ґрунтуватися на встановленні залежності між оплатою праці та рівнем ефективності праці самого працівника.

Щоб отримати більш продуктивний вплив матеріальних стимулів на працівників потрібно ввести систему надбавок для всіх працівників. Одним із способів вдосконалення матеріального стимулювання є відповідна оплата праці працівникам за додаткову роботу (високі досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи та її складність, напруженість роботи) в організації, яка була отримана в результаті підвищення продуктивності праці робітників.

При впровадженні запропонованого слід орієнтуватися на розроблені в менеджменті методи і умови важливості участі працівників. Основні умови ефективності участі працівників у [50]:

1) участь працівників неефективна, якщо не доповнюється залучення працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку і вирішення проблем, шляхів удосконалення організації.

2) розмір премій має визначатися на таких показниках, які напряму залежать від працівників та можуть зробити реальний вплив, тобто, контролювати на своїх робочих місцях.

3) працівники повинні також брати участь у поділі вигоди від покращення продуктивності їх праці [38].

У діючій системі стимулювання праці організації УСЗН Пологівської РДА основний акцент робиться на оплату відпусток і оплату в період днів, коли працівники тимчасово непрацездатні, а також додаткові оплачені святкові дні, оплачений час на обід, медичне страхування, додаткове пенсійне страхування та страхування від нещасних випадків, допомога у покращенні освіти працівників, їх профпідготовці та перепідготовці, однак загальний список соціальних виплат в організації потрібно обговорити за участі працівників, а саме за допомогою анкетування чи збору колективу.

Об'єднуючи всі вищенаведені та матеріальні заходи стимулювання працівників, які вже існують в організації, можна навести такий перелік форм отримання матеріального доходу працівників, які допоможуть у стимулюванні їхньої трудової діяльності:

1) заробітна плата, яка включає в себе основна зарплата, премії і надбавки;

2) додаткові виплати, які залежать від ділових та особистих витрат в залежності від результату праці;

3) відрахування до пенсійного фонду;

Потрібно також запровадити головні напрямки розвитку мотивування роботи працівників в організації УСЗН Пологівської РДА, а саме:

– застосування нових стимулюючих форм оплати праці;

– розвиток системи управління діловою кар'єрою;

– розширення використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [37].

Для досягнення необхідного ступеня ефективності потрібно доповнити схему матеріального стимулювання можливими для організації соціально-психологічними заходами мотивування, тобто, вираження суспільного визнання для кращих працівників, створення кімнати для відпочинку, створення потрібних умов для робочих місць, заходи щодо покращення охорони безпеки праці.

Рівень інформаційних технологій і технологічне оснащення підняло на новий рівень вимоги роботодавців до професійно-кваліфікаційних можливостей найманих працівників, що потребує їх підготовки для кращої конкуренції та показує його зацікавленість і докладає достатніх зусиль для покращення якості надання послуг.

Розвиток працівників одна з головних умов функціонування будь-якої організації, виникають особливі вимоги до професійних знань на фоні науково-технічного прогресу та їх розвиток повинен бути безперервним, за допомогою професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників. Один з головних напрямів розвитку працівників є організація процесів розвитку важливих і особистісних здібностей для найманих працівників, їх розвиток сприяє зростанню умінь, навичок, знань, покращує їх інтелектуальний, духовний, професійний рівень.

Отже, важливою умовою взаємодії роботодавців і працівників є стабілізація складу кадрів організації та невпинний науково-технічний прогрес призводить до швидкого старіння їх знань, керівники повинні допомагати працівникам в покращенні кваліфікації і навчанні працівників, дотримуючись умов безперервного навчання працівників організації а також перепідготовка і розвиток робітників може допомогти вирішити проблему безробіття. До напрямів професійного розвитку організації відносяться:

– первинне професійне навчання, враховуючи сферу діяльності організації;

– професійне навчання, яке наблизить працівників до цих знань і якостей, які підходять до вимог займаної посади;

– навчання з врахуванням нових напрямів розвитку організації;

– навчання для покращення загального рівня кваліфікації працівників.

Наявність працівників, які мають відповідну кваліфікацію до вимог сучасного ринку праці є необхідним для підвищення конкурентоспроможності і закріплення організації, а також важлива

висококваліфікована робоча сила, рівень знань якої зростає відповідно до існуючих вимог ринку [47].

Конкурентоспроможність організації визначається шляхом визначення позицій організації у порівнянні з іншими за такими показниками: здатність адаптування до змін; знання і практичний досвід працівників; система управління і комунікацій та одним з найважливіших напрямів є показники кваліфікаційно–професійного розвитку працівників організації, що обумовлює необхідність приділення особливої уваги стратегії розвитку працівників організації, основуючись на формування відповідної організаційної культури.

Отже, необхідно реформація підготовки і розвитку працівників організації УСЗН Пологівської РДА, та вказані зміни повинні спиратися на існуючий вітчизняний та закордонний розвиток управління працівниками. На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якість роботи працівників – головна цінність і перевага в конкурентній боротьбі. Організація УСЗН Пологівської РДА повинна сприяти розвитку працівників, оскільки їх розвиток забезпечує розвиток організації.

Висновки до 3 розділу

Стратегічне управління організацією – важливе управління організацією спираючись на стратегію, яке опирається на працівників як її основу, вся праця потребує постійного зв’язку із зовнішнім середовищем та коригуванням своєчасних змін для ефективного виконання своєї місії і забезпечення довготривалого роботи організації, окрім планування як головної функції, стратегічне управління включає в себе функції: організації, мотивації і контролю

Кадрова політика в галузі управління працівниками повинна збільшити спроможність організації швидко та ефективно реагувати на технології та

вимоги ринку, що змінюються в майбутньому та завдяки ефективній кадровій політиці цей процес є діючим. Ефективна кадрова політика є запорукою ефективної роботи всієї організації. Кадровий потенціал організації є одним з головних факторів, оскільки кадрова політика організації повинна розроблятися з урахуванням найважливіших стратегічних напрямків організаційного розвитку.

Практика сьогодення в сфері управління працівниками показує, що здебільшого на державній службі діють звичні та привичні для них мотиваційні положення, а саме - це повага до статусу державного працівника, довіра до робітників з боку керівництва, що безпосередньо чинять вплив на його рівень працездатності, підвищуючи цим продуктивність його діяльності. Один із головних мотивів для ефективної праці робітників є мотив самоствердження, який несе в собі особливу актуальність та дотримується серед молодих та новоприйнятих працівників. Також важливим та одним із визначальних є матеріальна мотивація, яка супроводжується підняттям рівня заробітної плати та гарантією виплати [25].

Навчання працівників організації УСЗН Пологівської районної державної адміністрації являється одним із ключових інструментів розвитку персоналу. Основними завданнями в стратегії розвитку управління персоналу виділяють: вибір об’єктів, завдань, форм та суб’єктів навчання. Зокрема, безпосередньо самі державні службовці надають перевагу таким видам навчання, як лекції, обмін досвідом та круглі столи, де розглядаються теми практичного застосування. Тобто підвищення кваліфікації – один із напрямів в системі розвитку персоналу, що спрямований на збереження висококваліфікованих кадрів, підвищення ефективності їх діяльності, організацію якісної та результативної роботи, що значно підвищить загальну результативність, а отже і ефективність діяльності установи в цілому.

Мотивація в управлінні людьми - це процес активізації мотивів співробітників (їх внутрішня мотивація) та створення стимулів (їх зовнішня мотивація), які спонукають їх до ефективної роботи в організації. Метою

мотивації є створення комплексу умов, які допомагають людям діяти для досягнення цілі з максимальним ефектом як для самих працівників, так і організації. Мотивація працівників мають свій початок з самих різних методів, вибір яких залежить від стимулювання на конкретній організації, системи управління працівниками та самої діяльності організації, їх класифікація виконується за трьома основними видами: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні та сучасних форм стимулювання, які представлені у вигляді: фінансових стимулів, принципів управління по цілях, способів оплати праці, реалізації участі працівників.

Головні тенденції до розвитку мотивації та стимулювання роботи працівників є: напрям працівників на стратегічні підходи організації, увага до внутрішніх мотивів праці робітників, активний розвиток економічних і соціально-психологічних методів стимулювання, а також найбільшої уваги серед сучасних засобів стимулювання на вплив покращення мотивації під час роботи праці - має оклад і індивідуальна надбавка, а потім напрям на різні види премій, а саме виділяються медичне страхування, можливість отримання кредитів і матеріальна допомога, а також форми такі, як: хороший моральний клімат у колективі, кар'єра, хороші умови роботи працівників, оплата путівок, соціальні відпустки.

Головні напрями розвитку системи стимулювання роботи працівників в організації УСЗН Пологівської РДА у внутрішніх умовах є: застосування нових форм оплати праці, розвиток управління кар'єрою, розширене використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Для покращення матеріального стимулювання, яка існує в організації УСЗН Пологівської РДА на сьогодні, система оплати праці повинна бути доповнена управлінням працівників за цілями, на підставі досягнення яких буде оцінюватися ефективність праці кожного працівника.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегічного управління працівниками організації УСЗН Пологівської РДА з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1) Управління працівниками є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання працівників організації, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів її діяльності. В контексті цього виходить, що управління працівниками одночасно є системою організації, процесом і структурою.

2) Стратегічне управління працівниками є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес удосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим, так і стратегічним ресурсом організацій. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням діяльності, його підвищення якості та інше.

3) Досліджено методику планування підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу організації. Результати роботи працівників відділу УСЗН Пологівської РДА залежать від ефективності професійного навчання працівників. Саме тому велика увага приділяється розробці методики

навчання персоналу відділу. Здійснено аналіз особливостей організації професійного навчання у відділі УСЗН Пологівської РДА. Підвищення професійної майстерності та рівня кваліфікації соціальних робітників Пологівського району, що відбувається за допомогою внутрішньої системи методичної роботи, а також проходження навчання з відривом від місця роботи.

4) За 2017 рік підвищили рівень своєї кваліфікації 32 працівника, з них на очній формі навчання – 19 осіб, очно-заочній – 13 осіб. У 2018 році кількість працівників, які підвищували рівень своєї кваліфікації, значно зменшилась, порівняно із попереднім, і становила 27 особу (на очній формі навчання навчалося 16 осіб, на очно-заочній – 11 осіб). Проходячи курси, методичні працівники мають можливість відвідувати практичні заняття та майстер-класи, брати участь у круглих столах. Такі курси допомагають використати набуті знання на практиці та вдосконалити діяльність методичних служб в умовах інноваційного розвитку регіону. За 2017 рік атестацію пройшли 299 працівників. Порівняно з 2017 у 2018 році кількість працівників, які проходили атестацію зменшилась на 33 особи. Проведення атестації соціальних працівників Пологівського району відбувається відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» (ст. 17), «Про соціальну роботу з сім’ями» (ст. 18) та «Про професійний розвиток працівників» (статті 11–13).

5) Управління соціального захисту населення Пологівської РДА Запорізької області утворюється головою районної державної адміністрації, входить до її складу і в межах Пологівського району забезпечує виконання покладених на управління завдань. Система управління персоналом організована на досить високому рівні. Однак, вона має певні недоліки. Показник мотивації праці, як величина, що характеризує вмотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей організації, свідчить, що коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника. У контексті цього для досягнення якісного

зростання потенціалу працівників необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників управління організацією на основі розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів. Також, однієї з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників в організації є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

6) Стратегія управління працівниками показує, що здебільшого на державній службі діють класичні мотиваційні положення, зокрема це повага до статусу державного службовця, довіра до працівника з боку керівництва, що безпосередньо чинять вплив на його рівень працездатності, підвищуючи цим продуктивність його діяльності. Одним із мотивів для ефективної діяльності працівників є мотив самоствердження, який особливої актуальності набуває серед молодих та новоприйнятих працівників. На сьогодні важливою та й одною із визначальних є також матеріальна мотивація, яка супроводжується підняттям рівня заробітної плати та гарантія її виплати [25].

7) Показано, що ефективна та розвинена стратегія управління працівниками дозволить зменшити витрати за рахунок зменшення плинності кадрів в організації УСЗН Пологівської РДА, покращити продуктивність праці, що призведе до підвищення рівня ефективності організації та її конкурентоспроможність.

8) Ефективна система стратегії управління працівниками має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами організації і ситуацією, яка складається на ринку праці. З метою покращення ефективності управління працівниками в організації УСЗН Пологівської РДА запропоновано:

– для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації працівників в організації УСЗН Пологівської РДА необхідно поліпшити систему навчання працівників в організації УСЗН Пологівської РДА (розроблена «Програма

навчання соціальних працівників та розглянуто тренінг «Ефективний соціальний працівник»).

– для вдосконалення процесу мотивації головними напрямами розвитку системи стимулювання роботи працівників в організації УСЗН Пологівської РДА у внутрішніх умовах є: застосування нових форм оплати праці, розвиток управління кар'єрою, розширене використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та для покращення матеріального стимулювання система оплати роботи повинна бути доповнена управлінням працівників за цілями, на підставі досягнення яких буде оцінюватися ефективність праці кожного працівника.

9) У напрямі створення прозорих програм вдосконалення стратегії управління працівниками в організації УСЗН Пологівської РДА слід вжити наступні практичні рекомендації: матеріальне заохочення працюючих; перебудова ставлення до використання кадрів; забезпечення умов для духовного розвитку людини; надання винагород, грамот, висловлення подяки; забезпечення свободи висловлювань та ініціативи; формування корпоративного духу; забезпечення атмосфери захищеності; залучення працівників до формувань та обговорень цілей організації; покращення рівня трудової дисципліни; покращення рівня умов праці; розроблення заходів щодо стимулювання виконання плану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 11.01.1999 р., №586-XIV. (Редакція від 11.01.2019 р). URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586–14

2. Закон України Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р., №280/97-ВР. (Редакція від 01.05.2019 р). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80

3. Закон України Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р., № 4312-VI. (Редакція від 04.08.2018 р). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17

4. Закон України Про умови оплати праці працівників закладів соціального захисту дітей, закладів соціального обслуговування, закладів соціальної підтримки сімей, дітей та молоді і центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді від наказу Міністерства соціальної політики № 883 від 16.08.2016, № 1637 від 06.11.2018.

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0597-15#Text

5. Акимова И. М. Реструктуризация предприятий в промышленности Украины: направления и методы / И. М. Акимова. – Харьков: Бизнес-Информ, 1999. – 294 с.

6. Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму / О. Амоша //Вісник НАН України. – 2002. – № 1. – С. 11–15.

7. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К.: Професіонал, 2006. -511, с.

8. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. —Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.

9. Баринов В. А. Стратегический менеджмент: учеб. / В. А. Баринов, В. Л.Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 237 с.

10. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. − 304 с.

11. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. -М. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.

12. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М: Гардарика, 1996. – 416

13. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О.Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129

14. Никифоренко В.Г Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

15. Гріфін Р., Основи менеджменту: підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура / [наук. ред.В. Яцура, Д. Олесневич]. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.

16. Звітні дані про якісний склад державних службовців Пологівської районної державної адміністрації за 2017-2019 рр. URL: http://pologyrda.gov.ua/

17. Звіт про кількісний і якісний склад державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за 2017-2019 роки URL: http://pologyrda.gov.ua/

18. Закон України Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р., № 889-VIII. (Редакція від 01.01.2019 р). URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19

19. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. К.М. Дідур. Ефективна економіка. 2011. № 11.

20. Сайт відділу УСЗН Пологівської РДА. URL:

http://pologyrda.gov.ua/

21. Єгоршин А.П. Управління персоналом: навч. для вузів. - 3-е вид. - Н.Новгород: НІМБ, 2001. - 720 с.

22. Дідур К.М. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, 2009. 254 с.

23. Колективний договір Пологівської районної державної адміністрації на 2015-2018 рр. URL: http://pologyrda.gov.ua/

24. Завиновская Г. Совершенствование управления персоналом Федорова Н.В. Управление персоналом организации

25. Пришляк О. Ю. Професійна соціальна і соціально-педагогічна діяльність у Німеччині. Соціальна робота: підручник. В. А. Поліщук, О. П. Бартош-Пічкар, Н. М. Горішна та ін. Тернопіль: 2010. Розділ V. С. 231– 277.

26. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: навч. посіб. уклад.: О.Д. Брайченко, М.С. Орлів, Б.О. Костенко та ін.; за заг. ред. В. А. Гошовської. К.: НАДУ, 2012. 48 с.

27. Організаційна структура відділу УСЗН Пологівської РДА. URL: http://pologyrda.gov.ua/

28. Неліпа Д.В. Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Менеджер. 2014. № 1. С. 137-142.

29. Севтунов М.А. Основні напрямки підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів органів місцевого самоврядування в Україні. Державне будівництво. 2008. № 2.

30. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.

31. Азаренкова Г. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Посібник . Г. М. Азаренкова. Ліра–К, 2010. С. 345.

32. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Професіонал, 2010. 511 с.

33. Барський Ю. М. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. М. В. Саган. Економічний форум. Луцьк: ЛНТУ, 2014. Вип. 3. С. 150–159.

34. Богданова Т. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для студентів 3 курсу всіх спеціальностей всіх форм навчання. Л. В. Іванова. Одеса: ОДЕУ, 2010. С. 248.

35. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.

36. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162

37. Пічкар О. П. Система підготовки фахівців соціальної роботи у Великій Британії. автореф. дис. канд. пед. наук : спец. 13.00.04. Тернопіль, 2009. 24 с.

38. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

39. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.

40. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.

41. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.

42. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

43. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.

44. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147

45. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька. - 2014. - № 4 (155)/С . 203-206

46. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017.– № 4 (42). – С. 224-231

47. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41

48. Меньшикова, М. А Управление персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации/ М. А. Меньшикова// Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2018. - № 3(7).- С.59-66

49. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Эссимо, 2014. – 623с.

50. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.

51. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

52. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: навч. посіб. уклад.: О.Д. Брайченко, М.С. Орлів, Б.О. Костенко та ін.; за заг. ред. В. А. Гошовської. К.: НАДУ, 2012. 48 с.

53. Пришляк О. Ю. Професійна підготовка соціальних педагогів у вищих навчальних закладах Німеччини : автореф. дис. канд. пед. наук : спец. 13.00.04. Тернопіль, 2008. 21 с.

54. Приходько М. І. Професійна підготовка соціальних педагогів у Німеччині. Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки. 2011. №2 (15). С. 154–158.
URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/Vznu/ped/2011_2/154-158.pdf/.

55. Лещук Г. Соціальна робота у Франції. Соціальна робота: підручник. В. А. Поліщук, О. П. Бартош-Пічкар, Н. М. Горішна та ін. Тернопіль. 2010. Розділ IV. С. 173–230.

56. Лещук Г. В. Система професійної підготовки фахівців соціальної сфери у Франції : автореф. дис. канд. пед. наук: спец. 13.00.04. Тернопіль, 2009. 20 с.

57. Горішна Н. Соціальна робота у США. Соціальна робота: підручник. В. А. Поліщук, О. П. Бартош-Пічкар та ін. Тернопіль. 2010. Розділ II. С. 50–113.

58. Васюк О. В. Професійна підготовка фахівців з соціальної роботи у Великобританії. Зб. наук. праць Нац. академії прикордонної служби України. Педагогічні науки. 2011. № 58. С. 8–11. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpnapv_ppn/2011_58/.

59. Пуховська Л. П. Професійна підготовка вчителів у Західній Європі: спільність і розбіжності: монографія. К: Вища школа, 2012. 180 с.

60. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. Д. П. Мельничук: К., *Кондор* 2009. 296 с.

61. Колективний договір Пологівської районної державної адміністрації на 2017-2019 рр.
URL: http://pologyrda.gov.ua/

62. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства. Україна: аспекти праці. 2010. № 3. С. 39–42.

63. Яцун О. В. Трансформація підходів до регулювання професійного розвитку фахівців як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи : колективна монографія. О. В. Яцун. За заг. ред. д.е.н., проф. О. М. Левченка. Кіровоград: Ексклюзив Систем, 2015. Ч. І. С. 554–561.

64. Шимановська–Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.

65. Чаповська Ю. Проблеми та напрямки вдосконалення корпоративного менеджменту. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2010. № 2. С. 102–103.

66. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. МАУП, 2009. 642 с.

67. Тарнавська Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг. Україна: аспекти праці. Київ. 2010. №7. С.36–43.

68. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Навчальний посібник: Навчальне видання. КНЕУ, 2009. 450 с.

69. Прохоровська, С. А. Роль освітньо-професійної підготовки у розвитку трудового потенціалу регіону. Формування ринкової економіки. 2012. Т. 2. С. 295–303.

70. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань. Аспекти праці. Київ. 2011. №7. С.32–39.

71. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві. Вісник економіки, транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 87–88.

72. Матрушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. Наукові праці. Економіка. 2010. Випуск 132. С. 108–114.

73. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств. Економіка та управління підприємством. Київ. 2013. № 3. С. 58–61.

74. Лібанова Е. М. Ринок праці: Навчальний посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.

75. Левченко О. М. Професіональний потенціал: регуляторні механізми інноваційного розвитку. Кіровоград: КОД, 2011. С. 360–364.

76. Кудря Я. В. Нові Левченко О. М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. Видавничий дім *Корпорація*, 2013. С. 281–285.

77. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом. Проблеми науки. 2011 №7. с. 21 –26.

78. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку. Україна: аспекти праці. Київ. 2011. №6. С.35–38

79. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 2. С. 54–59.

80. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Кіровоград. 2016. № 8, ч.1. С. 43–48.

81. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах. І. М. Савицька. Економіка і регіон. Полтава. 2011. № 2 (29). С. 118– 122

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Лемішко Максим Юрійович, студент ІІ курсу, очної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом», адреса електронної пошти lemishko.m.yu@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення системи стратегічного управління персоналом організації УСЗН Пологівської РДА»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

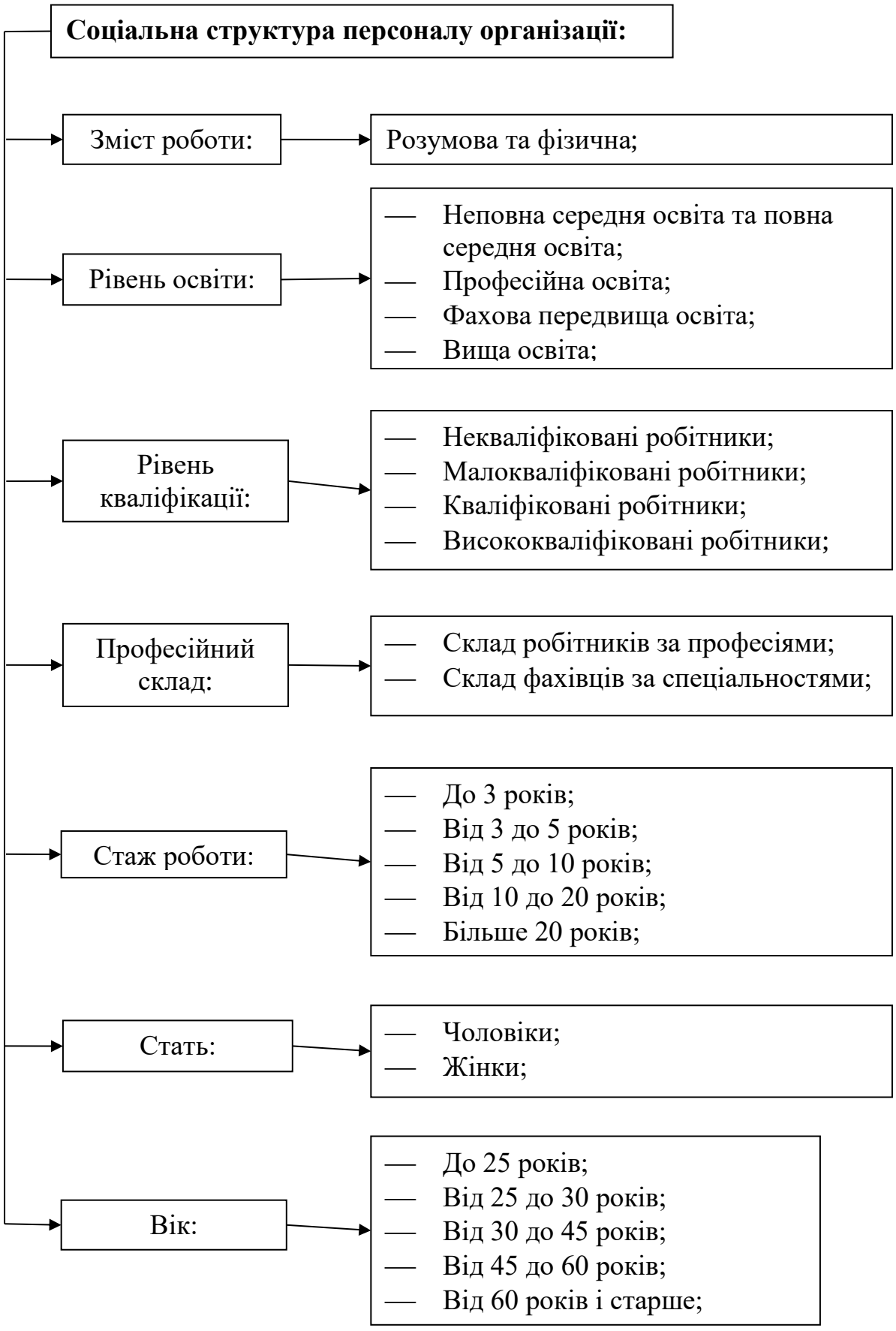
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ Лемішко М.Ю.

Дата_____ Підпис_____ Корінєв В.Л.

ДОДАТКИ


Соціальна структура персоналу організації:
Зміст роботи:
Розумова та фізична;
Рівень освіти:
— Неповна середня освіта та повна середня освіта;
— Професійна освіта;
— Фахова передвища освіта;
— Вища освіта;
Рівень кваліфікації:
— Некваліфіковані робітники;
— Малокваліфіковані робітники;
— Кваліфіковані робітники;
— Висококваліфіковані робітники;
Професійний склад:
— Склад робітників за професіями;
— Склад фахівців за спеціальностями;
Стаж роботи:
— До 3 років;
— Від 3 до 5 років;
— Від 5 до 10 років;
— Від 10 до 20 років;
— Більше 20 років;
Стать:
— Чоловіки;
— Жінки;
Вік:
— До 25 років;
— Від 25 до 30 років;
— Від 30 до 45 років;
— Від 45 до 60 років;
— Від 60 років і старше;

Додаток В

Ціль організації
Стратегія розвитку
Кадрова політика
Планування працівників
Пошук працівників
Відбір працівників
Найм працівників
Робітники, які пристосовані до вимог і організаційної культури підприємства
Підготовка і підвищення кваліфікації працівників
Просування по кар'єрі
Робітники, з необхідною кваліфікацією, яка потрібна для організації
Мотивування
Оцінка діяльності
Відзнака
Робітники, які мають необхідну кваліфікацію та майстерні і мотивовані до постійного розвитку потенціалу організації
Пільги і послуги
Безпечні умови праці
Гарні відносини працівників з профспілками
Робітники, які працювати продуктивно і віддані повністю організації
Соціально-економічна продуктивність функціонування організації