

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до дипломної роботи

магістр

(освітній рівень)

на тему: **Дослідження кадрової політики публічної організації, на
прикладі Тербовлянської районної ради**

Виконала: студентка 6 курсу, групи БАМ-61
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

	<hr/>	Крепич Ю. В. (прізвище та ініціали)
Керівник	<hr/>	Шведа Н. М. (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<hr/>	Галушак М.П. (прізвище та ініціали)
Рецензент	<hr/>	Малюта Л. Я. (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2019

АНОТАЦІЯ

Крепич Ю. В. Дослідження кадрової політики публічної організації, на прикладі Тербовлянської районної ради [Рукопис]: дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / Юлія Віталіївна Крепич; ТНТУ. – Тернопіль: [б. в.], 2019. – 136 с.

Магістерська робота: 136 с., 12 рис., 24 табл., 12 додатків, 80 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є Тербовлянська районна рада.

Метою роботи є дослідити шляхи вдосконалення кадрової політики в публічній організації.

Методи дослідження – системного, факторного та логічного аналізу, метод експертного опитування, порівняння і узагальнення, методи економічного і статистичного аналізу.

Запропоновано шляхи вдосконалення кадрової політики Тербовлянської районної ради, що включають проекти по формуванню команди, проведенню щорічної атестації персоналу для виявлення рівня виконання поставлених завдань, а також вдосконалення системи преміювання працівників.

Результати проведеного дослідження рекомендовані для впровадження в діяльність Тербовлянської районної ради.

Ключові слова: кадри, кадрова політика, атестація персоналу, мотивація персоналу, публічна організація.

SUMMARY

Krepych Yu. V. An investigation of the personnel policy at the public organization, on the example Terebovlya district council [Manuscript]: Master's thesis majoring in specialty 281 "Public Management And Administration" / Yuliia Krepych; TNTU. - Ternopil: [b. in.], 2019. - 136 p.

Master's thesis: 136 pp., 12 fig., 24 tables, 12 applications, and 80 literary sources.

The object of research is Terebovlya district council.

The purpose of the thesis is to explore the ways to improve personnel policy at the public organization.

Methods of research include the system, factor and logical analysis, method of expert survey, comparison and generalization, methods of economic and statistical analysis.

The ways of HR policy improvement at Terebovlya district council, which aimed forming a team, carrying out annual personnel attestation to identify the level of accomplishment of the tasks set, and improving the system of employee bonuses have been offered.

The results of the conducted research are recommended for introduction into the activity of Terebovlya district council.

Keywords: personnel, personnel policy, personnel attestation, personnel motivation and public sector.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1 Поняття кадрової політики публічної організації	11
1.2 Типи кадрової політики публічної організації	19
1.3 Етапи формування кадрової політики публічної організації	21
1.4 Закордонний досвід впровадження кадрової політики в публічній службі	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ	33
2.1 Загальна характеристика Теробовлянської районної ради	33
2.2 Аналіз організаційної структури виконавчого апарату та обов'язків посадових осіб досліджуваної публічної організації	44
2.3 Вивчення особливостей кадрової політики в Теробовлянській районній раді	50
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ.....	62
3.1 Формування команди працівників у Теробовлянській районній раді	62
3.2 Вдосконалення оцінки роботи персоналу виконавчого апарату як напрям покращення кадрової політики досліджуваної організації	69
3.3 Вдосконалення системи преміювання працівників виконавчого апарату Теробовлянської районної ради.....	79
РОЗДІЛ 4. СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА.....	87
4.1 Аналіз основних показників розвитку Теробовлянського району	87
4.2 Організаційно-правові аспекти регулювання діяльності Теробовлянської районної ради	91

РОЗДІЛ 5. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	94
5.1 Визначення доцільності формування команди працівників у Теребовлянській районній раді	94
5.2 Обґрунтування ефективності вдосконалення оцінки роботи персоналу виконавчого апарату	97
5.3 Оцінювання необхідності вдосконалення системи преміювання працівників виконавчого апарату Теребовлянської районної ради	99
РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	105
6.1 Охорона праці та пожежна безпека в Теребовлянській районній раді ...	105
6.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях	110
6.2.1 Організація роботи рухомих пунктів харчування, продовольства, речового постачання й ланок підвезення води	110
6.2.2 Використання матеріальних резервів для проведення першочергових аварійно-відбудовних робіт.....	112
РОЗДІЛ 7. ЕКОЛОГІЯ.....	117
7.1 Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі	117
7.2 Екологічна політика підприємства	120
Висновки та пропозиції.....	123
Список використаних джерел.....	127
Додатки.....	136

ВСТУП

З набуттям незалежності перед Україною постали складні та стратегічно важливі завдання щодо проведення комплексу реформ у різних сферах суспільно-політичного життя. Питання модернізації країни є на сьогодні одним із стратегічних пріоритетів української влади. Сучасний розвиток України як заможної, міцної європейської держави неможливий без проведення реальних реформ. Однією з важливих складових розвитку стає кадрове забезпечення влади, активізація і професіоналізм службовців, нарощування та конструктивне використання кадрового потенціалу.

Ефективність державного та муніципального управління залежить від їх людського ресурсного забезпечення, що потребує відповідної роботи з кадрами, яка являє собою планований і контролюючий процес, спрямований на підвищення кваліфікаційного рівня державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Окрім того, сучасні публічні організації мають ставати спроможними. Особливо це актуально для територіальних громад.

Щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності, державні органи та органи місцевого самоврядування повинні приділяти особливу увагу своєму персоналу та соціально-трудовам відносинам, які панують всередині нього, тому кадрова політика є основою конкурентних переваг і засобом досягнення успіху в діяльності і виконанні своїх повноважень.

Необхідність теоретично обґрунтувати та методично забезпечити пошук шляхів вдосконалення кадрової політики в публічній організації зумовила актуальність проблеми та вибір теми дипломної магістерської роботи.

Об'єктом написання дипломної магістерської роботи є Тербовлянська районна рада.

Предметом дослідження виступає кадрова політика публічної організації.

Мета написання дипломної магістерської роботи – це дослідити шляхи вдосконалення кадрової політики в Тербовлянській районній раді.

Мета реалізується через виконання наступних дослідницьких завдань:

- дослідити теоретико-методологічні засади кадрової політики публічної організації;
- надати комплексну характеристику діяльності Тереховлянської районної ради, ретельно дослідивши господарську діяльність та кадрову політику в ній;
- розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики Тереховлянської районної ради.

Для вирішення питань розробки шляхів вдосконалення кадрової політики в досліджуваній організації були використані сучасні методи розрахунку економічної ефективності їх впровадження. У процесі дослідження використано загальнонаукові і спеціальні методи: системного та логічного аналізу, метод експертного опитування, порівняння і узагальнення, методи економічного і статистичного аналізу сучасного стану Тереховлянського району.

Джерела дослідження. Питання удосконалення кадрової політики є об'єктом вивчення великого кола науковців. Основою досліджень теоретичних аспектів цього поняття виступають праці вітчизняних вчених В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Борденюка, С. Вдовенка, З. Гладуна, Я. Жовнірчика, А. Крусяна, Г. Лелікова, В. Лугового, В. Малиновського, Т. Мотренка, П. Надолішнього, С. Серьогіна, В. Олуйка, Т. Пахомової, О. Оболенського і багатьох інших, якими запропоновано безліч методів, моделей і методик аналізу та управління кадровою політикою підприємства. Окрім цього, інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні документи, інформація державних органів статистики, рішення, положення та звітні дані ТОВ Тереховлянської районної ради.

Практичне значення полягає в тому, що теоретичні висновки та практичні рекомендації, зроблені у роботі, сформовані та обґрунтовані з урахуванням сучасного стану децентралізації та фінансових можливостей Тереховлянської районної ради і можуть бути використані в удосконаленні кадрової політики організації. Розроблені пропозиції є раціональними, актуальними і доцільними,

являють собою результат дипломної магістерської роботи й будуть впроваджені у діяльність Тереховлянської районної ради.

Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає в уточненому формулюванні терміну «кадрова політика публічної організації», дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні доцільності пропозицій, спрямованих на вдосконалення кадрової політики організації.

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 136 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 24 таблиці і 12 рисунків, 12 додатків, список використаних джерел із 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття кадрової політики публічної організації

У сучасних умовах у країнах із ринковою економікою важливе місце посідає конкурентоспроможність організацій. Це твердження є актуальним як і щодо комерційних організацій, так і щодо некомерційних. Щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності, організація повинна приділяти особливу увагу своєму персоналу та соціально-трудовам відносинам, які панують всередині нього, тому кадрова політика є основою конкурентних переваг і засобом досягнення успіху в діяльності будь-якого підприємства ([5], с. 440).

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів збереження, оновлення чисельного та якісного складу кадрів, його розвитку у відповідності з потребами самої організації, вимогами діючого законодавства, станом ринку праці ([1], с. 356).

Кадрова політика визначає цілі, пов'язані з:

- 1) відношенням організації до зовнішнього середовища
- 2) відношенням організації до свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи підвищення кваліфікації і т д)

Кадрова політика організації – це цілісна стратегія роботи з персоналом, що поєднує різні елементи і форми кадрової роботи, що має метою створення високопродуктивного і високопрофесійного, згуртованого і відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [3].

Кадрова політика підприємства – цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її введення на підприємстві і плани по використанню робочої сили. Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства реагувати на зміни ринку (технології) ([4], с. 124).

Кадрова політика – система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах [3].

Відоме поняття кадрової політики в широкому і вузькому розумінні. В широкому розумінні – це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми. У вузькому розумінні – сукупність конкретних правил і побажань у взаємовідносинах працівників і організацій [3].

Таким чином, узагальнюючи вище сказане, кадрова політика організації – це система стосунків із зовнішнім середовищем, коли відбувається забезпечення висококваліфікованим персоналом, а також всередині організації, коли здійснюється збереження і розвиток наявних кадрів.

Основними властивостями кадрової політики сучасної організації є ([2], с. 150):

- зв'язок із стратегією,
- орієнтація на довгострокове планування,
- значення ролі кадрів,
- сукупність взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами.

Основними складовими кадрової політики є [22, с. 119]:

- політика набору, відбору і розстановки кадрів;
- політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів;
- політика зайнятості;
- політика управління службовим зростанням;
- політика стимулювання;
- соціальна політика.

Сьогодні основними напрямками взаємовідносин працівника та підприємства є [16, с. 441]:

- відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника;
- відносини щодо забезпечення умов праці;

- відносини щодо оплати праці;
- відносини щодо забезпечення умов професійного зростання;
- відносини щодо соціальних гарантій.

Ефективно побудована система взаємовідносин за кожним з окреслених напрямів є запорукою стабільної діяльності організації. Множина відносин, яка реалізується в процесі діяльності, пов'язана з вирішенням проблем, забезпеченням умов праці та розвитком кадрового потенціалу [5, с. 441].

Взагалі, кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії ([5, с. 441]).

В економічній літературі часто ототожнюють кадрову стратегію і кадрову політику, забуваючи при цьому що кадрова стратегія має бути складовою корпоративної стратегії організації. Саме тому вважають, що до кадрової стратегії прийнятні класичні стратегії економії витрат, диференціації, фокусування. Необхідно наголосити на тому, що стратегія корпорації та кадрова стратегія є ієрархічно підпорядкованими, адже стратегія корпорації визначає загальні довгострокові цілі розвитку організації, а кадрова стратегія – цілі і способи управління персоналом з метою забезпечення реалізації корпоративної стратегії [5, с. 441].

Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії відбувається завдяки кадровій політиці (рис. 1.1).

У представленій ієрархічній системі кадрова політика проводиться для реалізації завдань кадрової стратегії. Основне завдання кадрової політики полягає у визначенні напрямів досягнення цілей кадрової стратегії [5, с. 441].

Проте на сьогодні більшість практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом розроблені переважно для приватного сектора. Тому необхідна адаптація ідей, методів, інструментів управління персоналом приватного сектора для публічного. Такий підхід представлено в багатьох працях, де зазначається, що вдосконалення роботи з персоналом бюджетних організацій,

установ, які входять до системи державного управління у розвинутих країнах, багато в чому відбувається шляхом усе більшого запозичення методів і методик роботи з кадрами в організаціях приватного чи третього сектору. Саме тому адаптацію слід здійснювати враховуючи не тільки існуючу різницю між цими секторами, але й специфічні особливості публічних організацій [18].

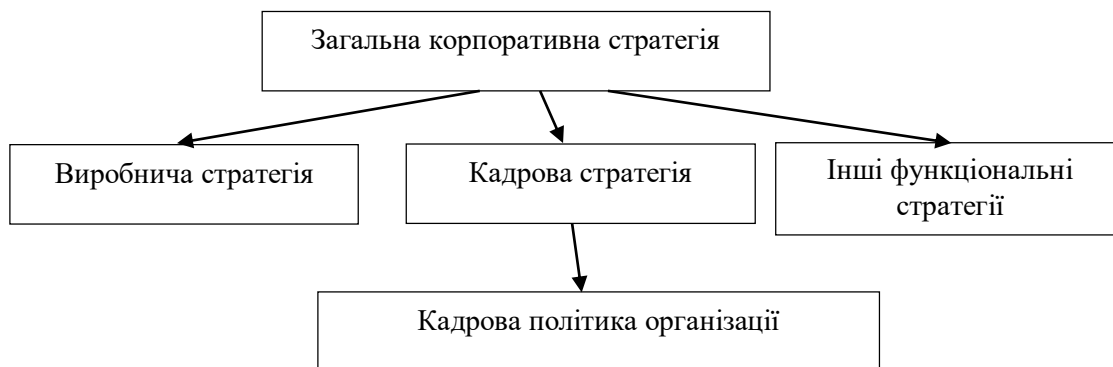


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової стратегії та загальної корпоративної стратегії організації

Джерело: [5, с. 442]

Отже, сутність управління персоналом в публічних організаціях полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на зацікавленість, поведінку і діяльність персоналу з метою максимального їх використання. Тому пріоритетним завданням обґрунтування особливостей управління персоналом в публічних організаціях є виявлення певного теоретичного базису, а саме принципів, методів та інструментів управління персоналом [18].

Зазначимо, що дотримання загальних принципів управління як основних положень управлінської діяльності в публічному адмініструванні забезпечить врахування важливих правил, що відображають зміст законів і закономірностей

та які закріплені в нормативно-правових документах. Саме закріпленість принципів публічного адміністрування в більшості правових норм є суттєвою їх особливістю, адже це характеризує їх в управлінських відносинах як більш конкретні та стійкі [18].

Таким чином, ефективне формування та використання трудового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом:

- системність управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації;
- раціональне формування трудового потенціалу;
- відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників;
- відкритість інформації щодо мети діяльності підприємства і очікуваної трудової поведінки працівника;
- окупність інвестицій у розвиток трудового потенціалу;
- цілеспрямованість напрямів розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку;
- оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління;
- формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу;
- активізація інтелектуальної складової трудового потенціалу організації;
- самомотивація працівників до повної реалізації трудового потенціалу;
- рентабельність використання трудового потенціалу [19].

Таким чином, принципи управління персоналом в публічних організаціях є базисом для проведення дій, передбачених в межах управлінського процесу.

Управління персоналом в публічних організаціях виступає не тільки важливим напрямком управлінської діяльності, але й вагомим інструментом впливу на їх функціонування з урахуванням визначених цілей і принципів державної кадрової політики. Зазначимо, що прийнята Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки [17], яка визначила нову філософію

реалізації кадрової політики, стала важливим та своєчасним кроком. Відповідно даної Стратегії, «реалізація державної кадрової політики в контексті виконання першочергових завдань передбачена за такими напрямками:

- підготовка кадрів;
- підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
- державне регулювання професійної діяльності;
- соціальний захист працівників;
- забезпечення зайнятості населення;
- модернізації кадрових служб».

Її детальне вивчення підтверджує наявність достатньої кількості проблем в управлінні персоналом в публічних організаціях, де найбільш актуальними та невирішеними є такі [18]:

- відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи. Це призводить не тільки до зниження рівня управління цією сферою, адже атестація і контроль персоналу носять формальний характер, зіставлення результатів діяльності фахівців переважно ускладнене, але й до появи незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях управління;

- недостатня кількість кваліфікованих фахівців в публічних організаціях через невисоку престижність праці та низький рівень заробітних плат, що не відповідає складності роботи та емоційної напруги, та відштовхує випускників від бюджетних організацій;

- недостатній рівень мотивації персоналу публічних організацій через неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії). Отже, більшість керівників не має фінансової можливості для матеріального стимулювання персоналу, що враховуючи низький рівень зарплат демотивує персонал і не сприяє якісному трудовому процесу. Такі тенденції підтверджують відсутність орієнтації персоналу на якісний результат професійної діяльності;

- негативний імідж державних службовців в українському суспільстві через існуючі стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур в напрямку формування сприятливого образу в суспільній свідомості.

Отже, значну роль в підвищенні ефективності управління персоналом в публічних організаціях відіграє людський фактор. Тому, враховуючи те, що саме на локальному рівні реалізується основний зміст кадрової роботи, а її якість безпосередньо залежить від рівня професійності, постійності та публічності персоналу.

Враховуючи існуючі наукові напрацювання вчених [1, 3, 4, 8, 14 та інші], можна сказати, що суттєвих розбіжностей в процесах управління персоналом у приватному та публічному секторах немає. Тому для публічних організацій ключовими процесами управління персоналом є такі:

- підбір персоналу;
- оцінка персоналу,
- мотивація персоналу,
- розвиток персоналу,
- контроль персоналу.

Спостерігаючи за розвитком і змінами в сучасному суспільстві, можна стверджувати, кадрові процеси в органах державної влади та місцевого самоврядування часто хаотичні та необґрунтовані. Це ситуацію частково можна пояснити певним суб'єктивізмом при наймі, відборі та просуванні персоналу, що з'являється через можливість одноосібного рішення щодо призначення та політичну приналежність або прихильність.

Стабільність персоналу в публічних організаціях повинна досягатися через підвищення кваліфікаційно-професійного рівня службовців за допомогою навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, саморозвитку. Якісне надання послуг публічними організаціями вимагає від його персоналу ґрунтовних знань, вмінь та навичок, високого рівня відповідної освіти, наявності високих моральних принципів. На противагу цьому, неузгодженість процесів професійного розвитку персоналу в органах державної та місцевої влади,

відсутність якісного механізму посадового просування, сприяють появі незацікавленості персоналу в постійному професійному зростанні і саморозвитку.

Одним з найдієвіших інструментів підвищення ефективності і результативності діяльності персоналу в публічних організаціях є мотивація та стимулювання. Адже саме потреби та мотиви є рушійною силою діяльності будь-якої людини. Але мотивація персоналу в публічних організаціях дещо відрізняється від процесу стимулювання в організаціях приватного сектору. Так, традиційні та ефективні для комерційних організацій системи мотивації для публічного сектору неможливо використати (наприклад, «відсоток» від виручки за якісну роботу). Тут мають бути використані зовсім інші підходи, щоб мотивувати персонал до сумлінної праці, служіння громаді та державі, до ефективного надання громадянам всього спектру необхідних послуг. У цьому контексті чималу роль відіграють також і особисті, морально-етичні риси працівника: його добросовісність, чесність, порядність, патріотизм, наявність почуття обов'язку, здатність до співпраці та командної роботи, прагнення самовдосконалення тощо.

Саме тому для створення ефективної системи стимулювання працівників органів державної влади та місцевого самоврядування необхідно розробити прості і зрозумілі критерії ефективної діяльності організації, виходячи з яких, легко визначити індивідуальний внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей і відзначати тих, хто заслуговує заохочення. При цьому варто застосовувати як матеріальні стимули (звичайно, у межах наявних можливостей), так і нематеріальні, при цьому надаючи перевагу «особистісним» (наприклад, грамоти, подяки тощо).

Таким чином, з погляду керівництва кадрова політика є складовою загальної політики організації, метою якої є створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного трудового колективу. На думку працівників, кадрова політика має створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування кар'єрною драбиною, необхідний рівень доходів і задоволеність від відчуття причетності до команди.

1.2 Типи кадрової політики публічної організації

Типи кадрової політики підприємства розрізняють за двома ознаками: рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію та ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища (рис. 1.2).

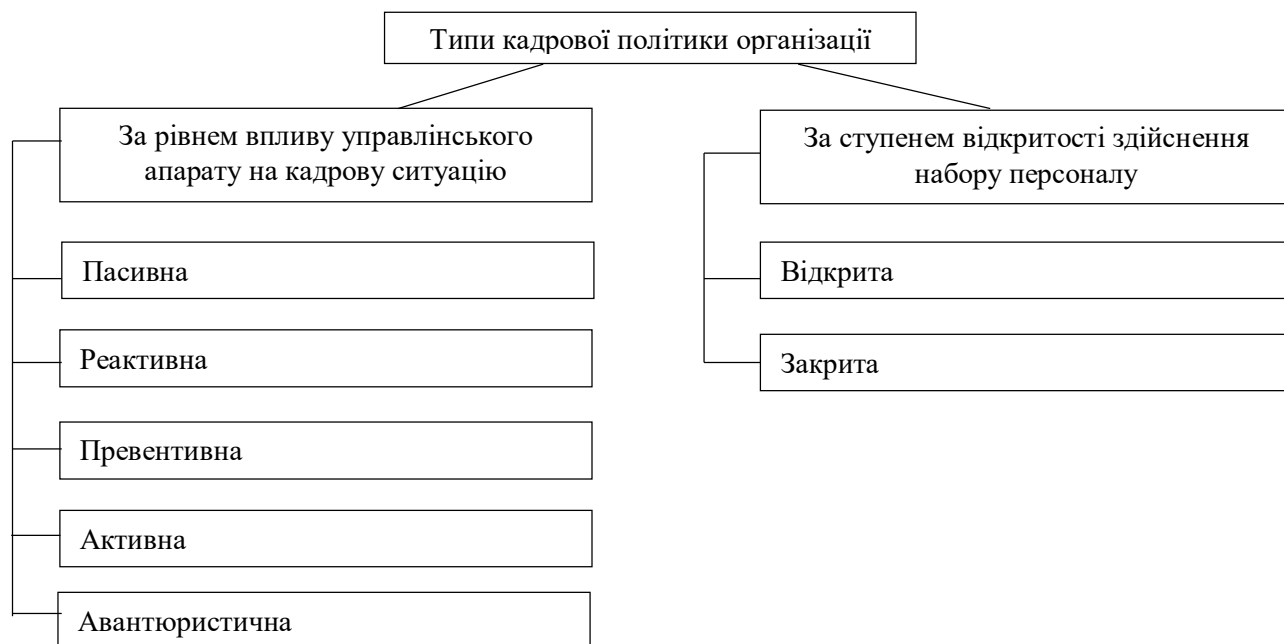


Рисунок 1.2 – Основні типи кадрової політики організації

Джерело: сформовано автором на основі [20, с. 78; 21, с. 70]

Пасивна кадрова політика характеризується наступними рисами:

- керівництво організації немає чіткої програми дій стосовно персоналу, а кадрова робота полягає в прийомі-звільненні, наданні відпустки тощо;
- відсутність прогнозу кадрових потреб, методів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації;
- керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-яким чином, не аналізуючи ні причин, ні можливі наслідки.

Реактивна кадрова політика трактується наступним чином:

- керівництво організації намагається виявити негативні ситуації в роботі з персоналом, причини і особливості розвитку кризового стану;

- відсутність мотивації до високої продуктивності в роботі;
- кадрова служба має засоби діагностики ситуації і при потребі може надати екстрену допомогу;
- наявність труднощів при середньостроковому і довгостроковому прогнозуванні кадрових потреб.

Превентивна кадрова політика характеризується наступними особливостями:

- керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, проте не може вплинути на неї через відсутність важелів впливу;
- кадрова служба має не тільки засоби для діагностики і оцінки персоналу, а і розроблені прогнози розвитку кадрової ситуації на середньостроковий період;
- відсутність цільових кадрових програм.

Для активної кадрової політики характерні ознаки:

- керівництво організації має не тільки різнотермінові прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, регулярно здійснює моніторинг ситуації, регулює процес виконання кадрових програм відповідно до зміни обставин в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- керівництво організації розробили якісні програми кадрової роботи, враховуючи різні варіанти розвитку ситуації при їх реалізації.

Авантюристична кадрова політика включає наступні ознаки:

- керівництво не має якісної оцінки кадрової роботи, але прагне будь-яким чином впливати на ситуацію;
- кадрова служба не має засобів для прогнозування змін в кадровій ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасної реакції на зміну ситуації;
- плани будуються на емоційних та слабо аргументованих заходах без попереднього та всебічного вивчення, а при різких змінах ситуації на ринку проявляється нездатність до швидкого перенавчання наявного персоналу або пошук ззовні організації для роботи в нових умовах.

За ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища виділяють такі типи кадрової політики:

- відкрита,
- закрита.

Відкрита кадрова політика характеризується такими рисами:

- організація часто залучає персонал із зовнішнього середовища;
- організація є прозорою для працівників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову, так і на керівну посади;
- прийняття на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору;
- характерний для організацій, які бажають швидкого зростання обсягів виробництва і завоювання лідируючих позицій на ринку.

Закрита кадрова політика організації характеризується таким чином:

- зорієнтована на просування на вищі посади тільки «своїх» працівників;
- працівники з зовнішнього ринку можуть почати працювати лише на нижчих по ієрархії посадах;
- організація орієнтується на створення певного корпоративного духу;
- найчастіше використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

1.3 Етапи формування кадрової політики публічної організації

Процес роботи з персоналом повинен здійснюватися шляхом узгодження таких аспектів кадрової політики [20, с. 81]:

- 1) розробки загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;
- 2) організаційно-штатна політика - планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- 3) інформаційна політика - створення системи руху кадрової інформації;
- 4) фінансова політика - формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

5) політика розвитку персоналу - розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтування і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

б) оцінка результатів діяльності кадрів - аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу.

Розробка кадрової політики організації здійснюється шляхом виконання трьох етапів [21, с. 72; 20, с. 81]:

- нормування;
- програмування;
- моніторинг персоналу.

I етап – нормування. Мета етапу – узгодження принципів і цілей кадрової роботи із принципами і цілями організації загалом, стратегією та етапом її життєвого циклу. В цьому випадку необхідно проаналізувати особливості корпоративної культури, стратегії та етапу життєвого циклу організації, спрогнозувати можливі зміни, визначити образ бажаного працівника, шляхи формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника організації, принципи ведення та організації його роботи на підприємстві, можливості зростання, вимоги до наявності певних здібностей і т.д.

II етап – програмування. Мета етапу – розробка різних програм, а також інших способів ефективної кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням майбутніх змін в ситуації ззовні і всередині організації. На цьому етапі необхідно побудувати стійку і ефективну систему процедур і заходів щодо досягнення цілей організації.

Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – це вибір прийнятних і доречних інструментів й способів впливу, узгодження їх з образом і цінностями організації. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів

корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної родини», доцільно при наборі використовувати суворі й жорсткі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д. [21, с. 74].

III етап – моніторинг персоналу. Мета етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування розвитку кадрової ситуації. В цьому випадку необхідно виділити показники оцінки стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і створити механізм вироблення заходів для ефективного використання наявних знань, умінь і навичок персоналу, а також розвитку працівників.

На цьому етапі важливим елементом є визначення доцільності та розробка способів оцінки ефективності кадрових програм. Для підприємств, що постійно моніторять ситуацію з персоналом, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка стабільного і оптимального робочого клімату, планування і т.д.) включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних завдань, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У цьому випадку вже можна говорити про існування кадрової політики як одного з інструментів управління організацією.

Узагальнення інформації щодо етапів проектування кадрової політики публічної організації здійснено за допомогою табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи проектування кадрової політики організації

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1	2	3
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із загальною корпоративною стратегією та стратегічним розвитком організації	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей

Продовження табл. 1.1

1	2	3
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану можливих змін 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь, та навичок персоналу 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів 4. Проводити постійний моніторинг персоналу, контроль виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримку ефективного робочого клімату та ін.

Джерело: [20, с. 82]

Кадрова політика, як правило, має досить загальний, описовий характер, тому процес її розробки є складним і вимагає врахування низки факторів. Ці фактори можуть бути як зовнішні по відношенню до організації, так і внутрішні (рис.1.3).

Серед факторів зовнішнього середовища варто виділити найбільш впливові:

- Особливості законодавчого регулювання трудових відносин. Наприклад, наявність в нормах деяких країн заборон на застосування тестів при прийомі на роботу змушує працівників служб управління персоналом бути дуже винахідливими в формуванні програм відбору і атестації персоналу.

- Ситуація на ринку праці Перш за все необхідно враховувати наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний, віковий і професійний склад вільної робочої сили.

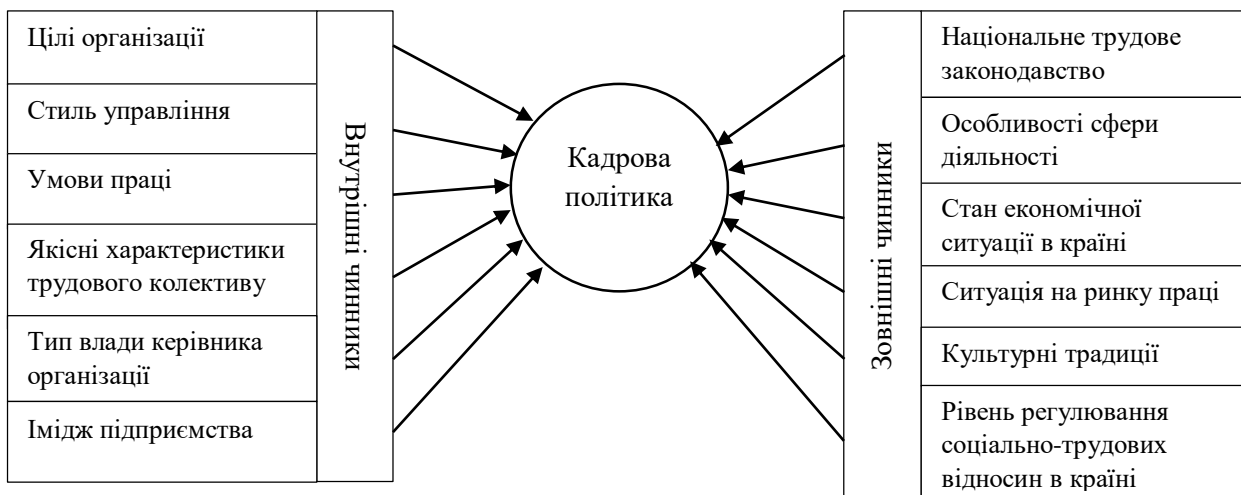


Рисунок 1.3 - Фактори, що впливають на кадрову політику організації

Джерело: сформовано автором на основі [22, с. 96; 30]

- Професійні і громадські об'єднання, в яких задіяні працівники організації. Стратегію діяльності подібних об'єднань, їхні традиції і пріоритети в засобах боротьби необхідно враховувати при створенні і реалізації ефективних кадрових програм.

Серед внутрішніх факторів найбільш важливі наступні:

- Цілі організації, їх часова перспектива і ступінь опрацювання. Наприклад, організації, яка націлена на швидке отримання прибутку, а потім на згортання своєї діяльності, потрібні зовсім інші професійні працівники в порівнянні з організацією, яка орієнтованим на поступове розгортання своєї діяльності.

- Стиль управління. Організації, побудованій на жорстких централізованих принципах, і організації, яка надає перевагу принципам децентралізації, потрібний різний склад і тип професійних кадрів.

- Якісні характеристики трудового колективу. Робота в згуртованому і успішному колективі (справжній команді) може бути додатковим стимулом продуктивної роботи для новачків.

- Умови праці. Усі працівники хочуть працювати в організації, яка забезпечує належні і безпечні умови праці. До них зазвичай відносять такі найбільш важливі характеристики робіт, які приваблюють (відштовхують) людей:

- ступінь фізичних і психічних зусиль, які вимагаються,
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я,
- розміщення робочих місць,
- тривалість і структура роботи,
- взаємодія з іншими людьми під час роботи,
- ступінь свободи при вирішенні завдань,
- розуміння і прийняття цілей організації.

Як правило, наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівників завдань і умов вимагає від менеджера по кадрах значних зусиль по створенню спеціальних програм залучення і утримання працівників в організації.

- Стиль керівництва Незалежно від стилю керівництва, якому надає перевагу керівник, в роботі з персоналом потрібно досягати наступних цілей:

- максимальне використання майстерності і досвіду кожного працівника,
- забезпечення адекватної і ефективної взаємодії членів групи,
- отримання правдивої і точної інформації про працівників, які сприяють формуванню цілей, задач кадрової політики в програмах організації.

Наявність ефективної кадрової політики в організації дає можливість їй вести свою діяльність належним чином при досягненні запланованих цілей і результатів, не страждаючи при цьому від нехватки кваліфікованих кадрів.

1.4 Закордонний досвід впровадження кадрової політики в публічній службі

Як показує світова практика, більшість проблем у громадах світу виникають через неякісне виконання публічними службовцями своїх обов'язків, їх

безвідповідальність. Якраз стан управління персоналом на публічній службі є основною причиною падіння «рейтингів» країн по всіх параметрах.

Взагалі, для суспільства важливіше мати якісний управлінський персонал на публічній службі, ніж якісні закони. Це пов'язане з тим, що багато криз в будь-якій державі мають тісний зв'язок з функціонуванням публічної служби, невмінням чи небажанням службовців виконувати свої функції організаторів суспільних процесів в країні.

Досягнення високого рівня управління персоналом на публічній службі – процес складний, який не відбувається миттєво, і потребує певного часу [43, с.8].

Важливими складовими вивчення кадрової політики в зарубіжних країнах є забезпечення органів публічної служби підготовленими кадрами на основі відкритих і прозорих конкурсних процедур; досвід професійної адаптації та просування посадовців щаблями ієрархічної градації; механізми оцінювання діяльності державних та муніципальних службовців та ін. [44].

Запровадження принципів рівного доступу всіх бажаючих працювати в органах публічної влади та відкритого конкурсного відбору стали у зарубіжних країнах вирішальними чинниками створення прозорої й високоефективної публічної служби.

Зарубіжні уряди впроваджують на публічній службі такі самі методи роботи, як у приватному секторі, а саме: бригадний характер роботи в процесі прийняття рішення, оцінка якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, визначення матеріального заохочення посадовців відповідно до кількості, якості та складності виконуваної роботи [44].

Щодо призначення на посаду, то в Японії запроваджено практику, коли призначення здійснюють за результатами вступних іспитів, участь в яких можуть взяти всі бажаючі після оприлюднення у ЗМІ оголошення про час та місце їх проведення.

У США проведення іспитів на посади державної служби складається з трьох етапів: проведення перевірки загальної інтелектуальної підготовленості кандидата з історії та державного устрою країни, економіки, географії, права,

міжнародних відносин; визначення здатності кандидата вільно висловлювати свої погляди англійською мовою; проведення перевірки професійних якостей та комунікаційних здібностей, вміння діяти в різноманітних ситуаціях.

Надзвичайно актуальною у зарубіжних країнах постає нині проблема постійного підвищення рівня професійної компетентності посадовців [44].

На сьогодні у світі існують різноманітні системи підготовки державних службовців, особливості побудови яких залежать від багатьох чинників. Наприклад, в унітарних державах домінують тенденції централізованої підготовки державних службовців, у федеральних – навчання значною мірою децентралізовано. Система навчання залежить також від типу державної служби – кар'єрної (Європа) чи контрактної (Північна Америка) [45, с. 495].

У Франції підготовкою державних службовців займається Національна школа управління, формування вищих кадрів муніципальної служби знаходиться в компетенції Національного інституту територіальних студій, а навчання державних управлінців середньої ланки здійснюють п'ять регіональних інститутів державного управління.

У Франції на кожного випускника після закінчення зазначеної школи (інституту) вже чекає посада вищої категорії. Крім того, проводиться рейтинг слухачів і залежно від місця в ньому випускнику надається право самому обирати посаду [46, с. 433].

У Польщі головним навчальним закладом у системі підготовки посадовців є Національна школа державного управління, в якій студенти навчаються впродовж 1,5 років, а після її успішного закінчення випускників забезпечують роботою в органах влади, де вони зобов'язані відпрацювати щонайменше п'ять років. Підготовка фахівців для роботи в органах влади здійснюється і в недержавних Вищих школах державного управління [44].

Підготовку посадовців у Греції покладено на Національний центр державного управління та місцевого самоврядування, де здійснюється професійне навчання службовців, які працюють у різних сферах державного сектора, та посадовців місцевих урядів, які працюють на виборних посадах [44].

Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ Німеччини проводить підвищення кваліфікації державних службовців федеральних органів влади, навчання новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів, а також надає консультативні послуги з добору, оцінювання та кар'єрного просування персоналу. Важливе місце в підготовці посадовців належить Федеральній вищій школі державного й муніципального управління та відповідним земельним вищим школам. Таким чином, базова підготовка, профільна освіта, курси перепідготовки й підвищення кваліфікації – всі ці етапи в Німеччині об'єднані в єдину систему кар'єрного і професійного зростання [44].

Швейцарська школа державного управління готує студентів і аспірантів для роботи на найвищих посадах органів державного управління за таким спрямуванням: державне управління і маркетинг; державна політика Європи; державні фінанси; державне управління та політичні інститути країни; оцінка державної та місцевої політики; державна екологічна політика; державна політика і людські ресурси; соціальна політика; державне управління та інформаційні системи [44].

У США процедури конкурсного заміщення посад, просування по службі на основі іспитів та щорічна атестація стимулюють державних та муніципальних службовців постійно підвищувати свій професійний рівень. У країні відсутній заклад, який би забезпечував єдиний підхід до підготовки посадовців. Так, навчання фахівців для роботи у вищих органах влади здійснюють Школа державного управління ім. Дж. Кеннеді Гарвардського університету, Вища школа державної служби імені Р. Вагнера Нью-Йоркського університету, Школа міських і державних справ Техаського університету в Арлінгтоні та ін. Навчання керівників державних органів середньої й вищої ланок доручено Вашингтонському інституту управління, Інституту державної політики, Професійному інституту державної політики та Американській асоціації управління [44].

Канадська школа публічної служби займається базовою підготовкою державних службовців, підвищенням кваліфікації на посади вищих керівних кадрів, наданням консультативних послуг органам державної влади та науково-методичної підтримки особам, що обіймають керівні посади в урядових установах, здійсненням оцінювання знань і результатів діяльності державних службовців [44].

Запровадження мотивації через кар'єрне зростання у зарубіжних країнах дозволяє задовольняти потреби посадовців щодо підвищення по службі.

Так, у Франції з моменту вступу на державну службу чиновник приблизно знає своє професійне майбутнє: максимум через три роки, незалежно від оцінки роботи, підвищується його ешелон (ранг). З метою планування кар'єри державних службовців у Франції запроваджено «таблицю на просування», запис до неї проводиться за ініціативи службовців залежно від оцінки роботи й внутрішнього конкурсу [46, с. 433].

Цікавим є досвід Німеччини щодо кар'єрного зростання, де передбачається підготовча служба та випробувальний період, під час якого службовець не може бути підвищений на посаді. Звичне службове зростання відбувається за результатами складених іспитів [44].

Японські закони формально закріплюють за кожним державним службовцем право на підвищення на посаді. Конкурсні іспити проводить Рада зі справ персоналу, яка щороку організовує їх для державних службовців звичайної категорії. Проте мають місце певні обмеження для претендентів на керівні посади. Основним критерієм є наявність відповідної освіти. При цьому успішне складання іспитів не гарантує призначення на посаду, оскільки рішення про призначення приймається по завершенні випробувального терміну протягом шести місяців [47].

У більшості зарубіжних країн не обмежуються тільки періодичним проведенням атестації, а проводять щорічну оцінку діяльності посадовців за підсумками виконання планів роботи за рік.

Атестація та оцінювання персоналу органів влади в зарубіжних країнах передбачає жорстку регламентацію та формалізацію всіх етапів і процедур, і насамперед самих форм оцінювання, що забезпечені відповідними інструкціями.

Так, основою процесу атестації посадовців у Великій Британії є заповнення ними звітної анкети, що складається з особистих даних, мети та опису роботи за минулий та наступний рік, пропозицій щодо підвищення рівня кваліфікації, деталізації та оцінки особистих якостей, оцінки можливостей службового зростання, думки особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується, і про звіт про нього [44].

У США під час проведення щорічного оцінювання діяльності цивільні службовці звітують про реалізацію поставленого перед ними на початку року робочого плану та подають письмовий звіт визначеної форми. У разі невиконання частини завдань службовець має право на пояснення обставин, що стали йому на заваді. Результати такого оцінювання є основою для прийняття рішення щодо подальшого просування особи по службі або звільнення з посади, чи застосування певного виду покарань [48, с. 188].

Отже, кадрова політика органів публічної служби в зарубіжних країнах є відкритою, передбачає постійне реформування системи оплати праці, морального та матеріального заохочення посадовців. Саме тому, можна стверджувати, що важливу роль у підвищенні ефективності діяльності органів влади у зарубіжних країнах відіграють вміло побудовані технології управління кадровими процесами.

Висновки до розділу 1

Щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності, сучасна організація повинна приділяти особливу увагу своєму персоналу, тому кадрова політика є основою отримання і підтримки конкурентних переваг, а також засобом досягнення успіху в діяльності будь-якого підприємства.

Таким чином, кадрова політика організації – це система стосунків із зовнішнім середовищем, коли відбувається забезпечення висококваліфікованим

персоналом, а також всередині організації, коли здійснюється збереження і розвиток наявних кадрів.

Враховуючи існуючі наукові напрацювання вчених, можна сказати, що суттєвих розбіжностей в процесах управління персоналом у приватному та публічному секторах немає. Тому для публічних організацій ключовими процесами управління персоналом є такі: підбір персоналу; оцінка персоналу, мотивація персоналу, розвиток персоналу, контроль персоналу.

Типи кадрової політики організацій розрізняють за двома ознаками: рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію та ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища. За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію виділяють пасивну, реактивну, превентивну, активні і авантюристичну кадрову політику.

За ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища виділяють такі типи кадрової політики: відкрита, закрита.

Розробка кадрової політики публічної організації здійснюється шляхом виконання трьох етапів: нормування; програмування; моніторинг персоналу.

Кадрова політика, як правило, має досить загальний, описовий характер, тому процес її розробки є складним і вимагає врахування низки факторів. Ці фактори можуть бути як зовнішні по відношенню до організації, так і внутрішні.

Важливими складовими вивчення кадрової політики в зарубіжних країнах є забезпечення органів публічної служби підготовленими кадрами на основі відкритих і прозорих конкурсних процедур; досвід професійної адаптації та просування посадовців щаблями ієрархічної градації; механізми оцінювання діяльності державних та муніципальних службовців та ін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика Теробовлянської районної ради

Відповідно до Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» Теробовлянська районна рада є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міста району у межах повноважень, визначених Конституцією України, законами України, правомочним самостійно розглядати і вирішувати питання, віднесені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами до її повноважень [50].

Районна рада вважається правомочною за умови обрання не менш як двох третин депутатів від загального складу ради, який становить 36 депутатів (Додаток А).

Теробовлянська районна рада є співзасновником газети «Воля» та редакції районного радіомовлення, утворює інші консультативно-дорадчі органи при районній раді та голові ради.



Рисунок 2.1 – Логотип газети «Воля» Тернопільської районної ради

Теробовлянський район – адміністративно-територіальний район у центральній частині Тернопільської області. Утворений у 1939. Площа – 1130,3 км² – 8,3%% території області. Населення – 65 тис. осіб (2017), із них 99% – українці (69 тис. 452 особи), 0,59% – росіяни (414 осіб), 0,25% – поляки (176),

0,05% – білоруси (32 особи), 0,084% – інші національності. Адміністративний центр – місто Тереховля [51].

У районі – місто Тереховля, смт Микулинці та Дружба і 75 сіл. Одній міській, двом селищним та 40 сільським радам підпорядковано 78 населених пунктів [51].

Сучасний адміністративний устрій Тереховлянського району включає поділ району на 2 міські громади (Тереховлянську і Хоростківську), 1 селищну громаду (Микулинецьку), 2 сільські ради (Іванівську та Золотниківську), 1 селищну та 7 сільських рад, які підпорядковані Тереховлянській районній раді [52]:

1. Дружбівська селищна рада
 - смт Дружба
2. Буданівська сільська рада
 - с. Буданів
 - с. Папірня
3. Дарахівська сільська рада
 - с. Дарахів
 - . Кам'янка
 - с. Тютюків
4. Кобилівська сільська рада
 - с. Кобилів
 - с. Млиніська
5. Лошнівська сільська рада
 - с. Лошнів
6. Різдвянівська сільська рада
 - с. Різдвяни
 - с. Зубів
7. Струсівська сільська рада
 - с. Струсів
 - с. Варваринці
 - с. Бернадівка

- с. Налужжя

8. Хмелівська сільська рада

- с. Хмелівка

- с. Нова Брикуля

- с. Стара Брикуля

Районна рада проводить свою роботу сесійно. Сесія складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій ради. Сесія скликається в міру необхідності, але не менше одного разу на квартал [50].

План роботи районної ради затверджується радою на початку нового скликання та в кінці кожного календарного року протягом скликання ради. Пропозиції до плану роботи Теробовлянської районної ради подаються депутатами ради, Теробовлянською районною державною адміністрацією, її відділами та управліннями.

У разі необхідності до плану можуть бути внесені зміни, які приймаються на пленарному засіданні ради більшістю голосів від загального складу ради.

Виключно на пленарних засіданнях Теробовлянської районної ради вирішуються питання, передбачені у статті 43 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [50]:

1) обрання голови та заступника голови районної ради, звільнення їх з посади;

2) утворення, обрання і ліквідація постійних та інших комісій ради, зміна їх складу, обрання голів комісій;

3) утворення президії ради, затвердження положення про неї;

4) затвердження за пропозицією голови ради структури виконавчого апарату ради, його чисельності, витрат на утримання ради та її виконавчого апарату;

5) затвердження регламенту ради;

6) затвердження плану роботи ради з урахуванням вимог статті 32 Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», заслуховування звіту про його виконання;

7) заснування засобів масової інформації ради, призначення і звільнення їх керівників;

8) заслуховування звітів постійних комісій, керівників органів, які рада утворює, обирає та призначає;

9) розгляд запитів депутатів, прийняття рішень по них;

10) прийняття рішень щодо дострокового припинення повноважень депутата ради в порядку, встановленому законодавством;

11) прийняття за пропозицією територіальних громад рішення щодо проведення консультативного опитування з питань, які стосуються їх спільних інтересів;

12) здійснення відповідно до закону повноважень щодо організації проведення всеукраїнських референдумів та виборів органів державної влади і місцевого самоврядування;

13) затвердження відповідно до закону Положення про зміст, опис та порядок використання символіки району;

14) прийняття рішень щодо об'єднання в асоціації, вступ до асоціацій та інших форм добровільних об'єднань органів місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад, а також про вихід із них;

15) затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку району, цільових програм з інших питань, заслуховування звітів про їх виконання;

16) затвердження районного бюджету, внесення змін до нього, затвердження звіту про його виконання;

17) розподіл переданих з державного бюджету коштів у вигляді дотацій, субвенцій між місцевими бюджетами сіл, селища, та об'єднаних територіальних громад;

18) вирішення за дорученням відповідних рад питань про продаж, передачу в оренду, концесію або під заставу об'єктів комунальної власності, які забезпечують спільні потреби територіальних громад і перебувають в управлінні районної ради, а також придбання таких об'єктів в установленому законом порядку;

19) вирішення в установленому законом порядку питань щодо управління об'єктами спільної власності територіальних громад сіл, селища, об'єднаних територіальних громад, що перебувають в управлінні районної ради; призначення і звільнення їх керівників;

20) вирішення відповідно до закону питань регулювання земельних відносин;

21) вирішення відповідно до закону питань про надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів районного значення, а також про скасування такого дозволу;

22) встановлення правил користування водозабірними спорудами, призначеними для задоволення питних, побутових та інших потреб населення, зон санітарної охорони джерел водопостачання, обмеження або заборони використання підприємствами питної води у промислових цілях;

23) прийняття рішень про організацію територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні; внесення пропозицій до відповідних державних органів про оголошення природних та інших об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятками історії або культури, які охороняються законом, прийняття рішень про оголошення в місцях масового розмноження та вирощування потомства дикими тваринами "сезону тиші" з обмеженням господарської діяльності та добуванням об'єктів тваринного світу;

24) прийняття за пропозицією відповідних сільських, селищних, міської рад рішень, пов'язаних із створенням спеціальних вільних та інших зон, зміною у статусі цих зон, внесення до відповідних органів пропозицій з цих питань;

25) прийняття рішень з питань адміністративно-територіального устрою в межах і в порядку, визначених законом;

26) прийняття рішень щодо делегування районній державній адміністрації окремих повноважень районної ради;

27) заслуховування звітів голови Теробовлянської районної державної адміністрації, його заступників, керівників управлінь, відділів та інших

структурних підрозділів районної державної адміністрації про виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку, бюджету, рішень ради із зазначених питань, а також про здійснення районною державною адміністрацією делегованих їй радою повноважень;

28) прийняття рішення про недовіру голові районної державної адміністрації;

29) прийняття рішень про звернення до суду щодо визнання незаконними актів місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, які обмежують права територіальних громад у сфері їх спільних інтересів, а також повноваження районної ради та її органів;

30) внесення до Кабінету Міністрів України пропозицій щодо голови районної державної адміністрації;

31) надання згоди на передачу об'єктів з державної власності у спільну власність територіальних громад сіл, селищ, міста та прийняття рішень про передачу об'єктів права спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міста, що перебувають в управлінні районної ради у державну власність, а також щодо придбання об'єктів державної власності;

32) затвердження відповідно до закону Положення про помічника-консультанта депутата ради та опису посвідчення помічника-консультанта депутата ради;

33) заслуховування інформації прокурора району та керівника органу внутрішніх справ про стан законності, боротьби із злочинністю, охорони громадського порядку та результати діяльності на відповідній території;

34) встановлення тарифів на житлово-комунальні послуги, які надаються підприємствами, що перебувають у спільній власності територіальних громад, представництво інтересів яких здійснює районна рада, а також суб'єктами господарювання, що здійснюють управління (експлуатацію) цілісними майновими комплексами таких підприємств.

Районна рада може розглядати і вирішувати на пленарних засіданнях й інші питання, віднесені до її відання Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні” та іншими законами України.

Формування порядку денного сесії районної ради [50]:

1. Пропозиції щодо порядку денного сесії Теребовлянської районної ради узагальнюються виконавчим апаратом районної ради за поданням постійних комісій районної ради, депутатів районної ради, голови районної державної адміністрації і подаються для узгодження президії Теребовлянської районної ради.

2. Примірний перелік питань, включений до порядку денного сесії Теребовлянської районної ради депутати районної ради можуть отримати у виконавчому апараті районної ради не пізніше ніж за 3 дні до початку пленарного засідання.

3. Схвалений президією Теребовлянської районної ради проект порядку денного сесії районної ради вноситься головою районної ради на затвердження районною радою.

Порядок прийняття рішень Теребовлянської районної ради [50]:

1. Теребовлянська районна рада в межах своїх повноважень приймає нормативні та інші акти у формі рішень. Рішення районної ради, прийняті в межах її компетенції, обов’язкові для виконання організаціями, установами, підприємствами усіх форм власності, посадовими особами, фізичними особами-підприємцями, та громадянами на території району.

2. Рішення Теребовлянської районної ради приймаються на її пленарному засіданні більшістю голосів депутатів від загального складу ради після обговорення, крім випадків, передбачених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні».

3. Розробники проектів рішень спільно з відповідальними працівниками виконавчого апарату Теребовлянської районної ради на основі проекту рішення та протоколу сесії готують кінцевий варіант рішення районної ради і не пізніше ніж на протязі трьох робочих днів подають на підпис.

Постійні комісії Тереховлянської районної ради є органами ради, що обираються з числа її депутатів, для вивчення, попереднього розгляду і підготовки питань, які належать до їх відання, здійснення контролю за виконанням рішень ради (Додаток А).

Постійні комісії обираються радою на строк її повноважень за поданням голови Тереховлянської районної ради у складі голови і членів комісії. Всі інші питання структури комісії вирішуються відповідною комісією.

До складу постійних комісій не можуть входити голова районної ради та заступник голови районної ради.

Перелік постійних комісій, які діють в Тереховлянській районній раді [50]:

- Комісія з питань регламенту, депутатської етики, місцевого самоврядування, законності, охорони прав та свобод громадян
- Комісія з питань соціально-економічного розвитку, фінансів, бюджету, інвестицій, підприємництва та комунальної власності.
- Комісія з питань промисловості, житлово-комунального господарства, агропромислового комплексу, земельних відносин та охорони довкілля.
- Комісія з питань освіти, культури, духовності, молодіжної політики, розвитку фізичної культури, спорту, туризму та взаємодії з політичними партіями, громадськими організаціями і засобами масової інформації.
- Комісія з питань охорони здоров'я, сім'ї, материнства, дитинства та соціального захисту населення.

Постійні комісії за дорученням ради або за власною ініціативою попередньо розглядають проекти програм соціально-економічного та культурного розвитку району, районного бюджету, звіти про виконання програм і бюджету, вивчають і готують питання про стан та розвиток відповідних галузей господарського і соціально-культурного будівництва, інші питання, які вносяться на розгляд ради, розробляють проекти рішень ради та готують висновки з цих питань, виступають на сесіях ради з доповідями і співповідями [50].

Постійні комісії попередньо розглядають кандидатури осіб, які пропонуються для обрання, затвердження, призначення або погодження районною радою, готують висновки з цих питань.

Постійні комісії за дорученням ради, голови та заступника голови районної ради або за власною ініціативою вивчають діяльність підзвітних і підконтрольних раді органів, а також з питань, віднесених до відання районної ради, районної державної адміністрації, підприємств, установ та організацій, їх філіалів і відділень незалежно від форм власності та їх посадових осіб, подають за результатами перевірки рекомендації на розгляд їх керівників, а в необхідних випадках – на розгляд районної ради; здійснюють контроль за виконанням рішень районної ради.

Для виконання всіх передбачених законодавством обов'язків в Тербовлянському районі вкінці попереднього року радою затверджується районний бюджет (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Планові показники бюджету Тербовлянського району

(грн.)

№ з/п	Найменування показника	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом
1	2	3	4	5
2016 рік				
1	Доходи	231 909 900	1 251 956	233 161 856
2	Видатки	231 909 900	1 251 956	233 161 856
2017 рік				
4	Доходи	272 633 223	1 823 400	274 456 623
5	Видатки	272 633 223	1 823 400	274 456 623
2018 рік				
7	Доходи	306 633 500	1 789 000	308 422 500
8	Видатки	306 633 500	1 789 000	308 422 500

Джерело: сформовано автором на основі додатків К, Л, М

На початку наступного року Тербовлянська районна рада на сесії затверджує звіт про виконання бюджету району (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз виконання бюджету Тереховлянського району

(грн.)

№ з/п	Найменування показника	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом
1	2	3	4	5
2016 рік				
1	Доходи	282 953 682,17	6 914 732,78	289 868 414,95
2	Видатки	279 485 007,88	11 062 322,17	290 547 330,05
3	Дефіцит/профіцит бюджету			-678 915,10
2017 рік				
4	Доходи	341 788 180,24	4 463 990,40	346 252 170,64
5	Видатки	336 972 050,66	7 882 667,16	344 854 717,82
6	Дефіцит/профіцит бюджету			1 397 452,82
2018 рік				
7	Доходи	369 566 571,48	4 565 716,64	374 132 288,12
8	Видатки	365 261 477,69	10 017 203,37	375 278 681,06
9	Дефіцит/профіцит бюджету			-1 146 392,94

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Для наочності зобразимо рівень планових і фактичних доходів і витрат бюджету Тереховлянської районної ради за допомогою графіків (рис. 2.1 та 2.2).

Як бачимо з рисунків, протягом досліджуваного періоду щороку відбувається перевищення фактичних показників бюджету району над плановими. Окрім того, щороку відбувається зростання як доходів, так і видатків бюджету району. Це свідчить, з одного боку, про зростання забезпечення потреб жителів та організацій району, з іншого, враховуючи інфляцію, зростання мінімальної зарплати, тарифів і т.д., - можна говорити про те, що не відбувається реальне зростання кількості коштів для фінансування усіх програм і заходів щодо розвитку Тереховлянського району.

Ще однією не дуже хорошою тенденцією є те, що в 2016 році і 2018 роках спостерігався дефіцит бюджету. Хоча суми дефіциту незначні, проте сам факт наявності дефіциту говорить, що в районі є деякі невирішені проблеми.

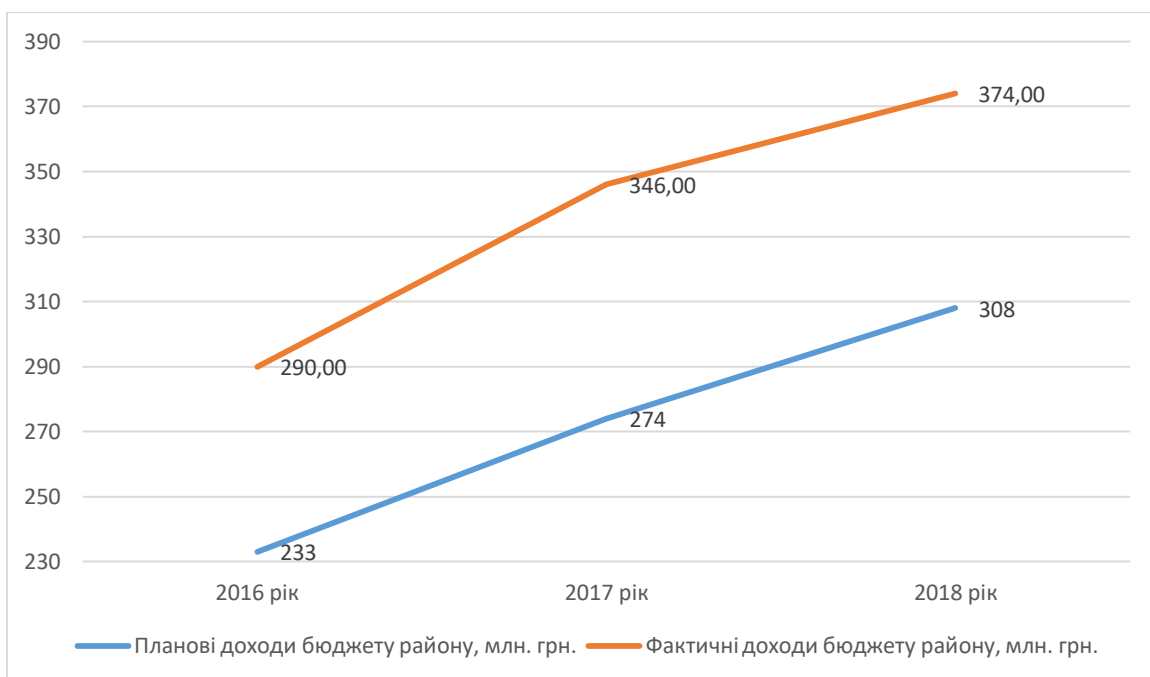


Рисунок 2.1 – Рівень доходів бюджету Тербовлянського району протягом 2016-2018 років

Джерело: сформовано автором на основі [50] та додатків К, Л, М

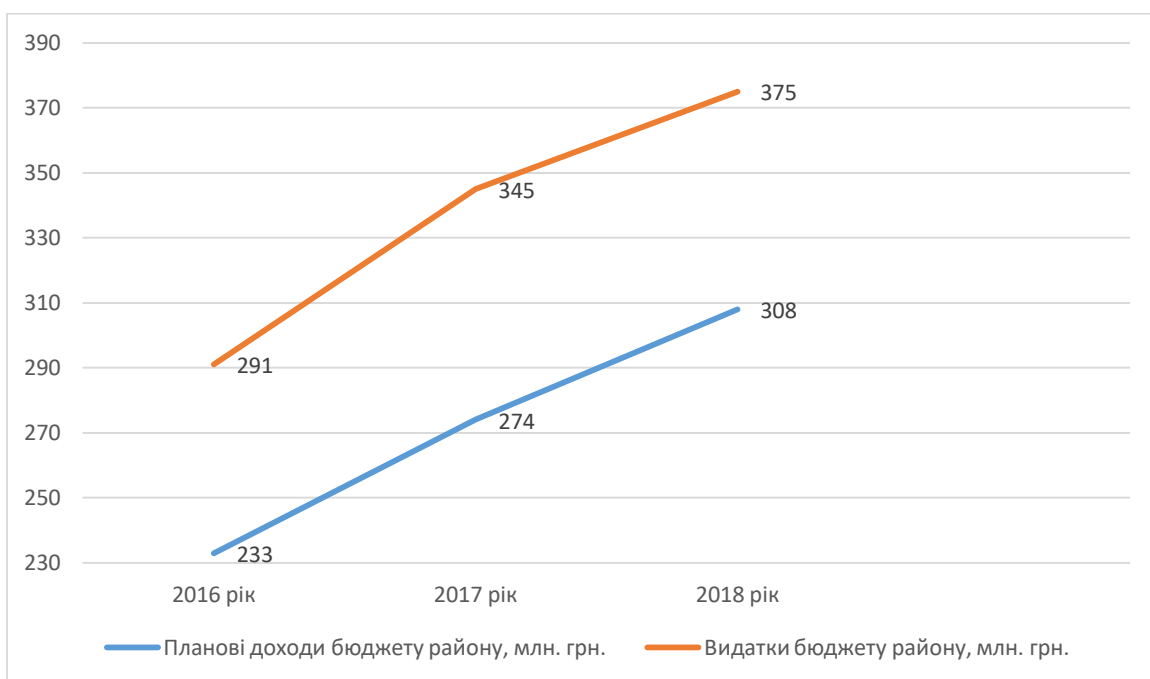


Рисунок 2.2 – Рівень видатків бюджету Тербовлянського району протягом 2016-2018 років

Джерело: сформовано автором на основі [50] та додатків К, Л, М

Для того, щоб Теробовлянська районна рада могла успішно виконувати свою роботу, створено виконавчий апарат ради. Більш детально інформацію про його склад і обов'язки буде розглянуто в п. 2.2 цієї роботи. Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності Теробовлянської районної ради фінансується з бюджету району (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Обсяги фінансування організаційного, інформаційно-аналітичного та матеріально-технічного забезпечення діяльності Теробовлянської районної ради (тис. грн)

№ з/п	Назва підпрограма/завдання бюджетної програми ²	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом
1	2	3	4	5
2016 рік				
1	Забезпечення виконання наданих законодавством повноважень	1230,0	0	1230,0
	Усього	1230,0	0	1230,0
2017 рік				
2	Забезпечення виконання наданих законодавством повноважень	1450,0	0	1450,0
	Усього	1450,0	0	1450,0
2018 рік				
3	Забезпечення виконання наданих законодавством повноважень	1700,0	0	1700,0
	Усього	1700,0	0	1700,0

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Як бачимо, щороку видатки на організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності Теробовлянської районної ради зростають, що вказує на зростання як середньої зарплати працівника апарату ради, так і на підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення їх роботи.

2.2 Аналіз організаційної структури виконавчого апарату та обов'язків посадових осіб досліджуваної публічної організації

Виконавчий апарат районної, обласної ради забезпечує здійснення радою повноважень, наданих їй Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування» та іншими законами [53].

Виконавчий апарат ради здійснює організаційне, правове, інформаційне, аналітичне, матеріально-технічне забезпечення діяльності ради, її органів, депутатів, сприяє здійсненню відповідною радою взаємодії і зв'язків з територіальними громадами, місцевими органами виконавчої влади, органами та посадовими особами місцевого самоврядування [53].

Виконавчий апарат ради утворюється відповідною радою. Його структура і чисельність, витрати на утримання встановлюються радою за поданням її голови [53].

Виконавчий апарат ради за посадою очолює голова відповідної ради [53].

Організаційна структура виконавчого апарату Теробовлянської районної ради зображена на рис. 2.3.

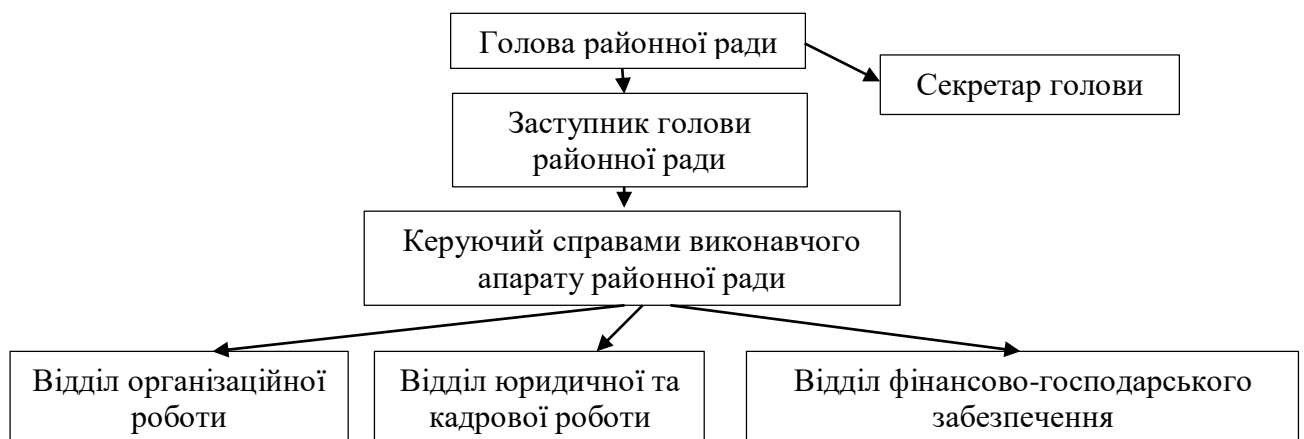


Рисунок 2.3 – Організаційна структура виконавчого апарату Теробовлянської районної ради

Джерело: сформовано автором на основі штатного розпису виконавчого апарату Теробовлянської районної ради

Досліджуючи тип організаційної структури виконавчого апарату Теробовлянської районної ради, ми бачимо, що вона відноситься до структур лінійно-функціонального типу. Структури такого типу мають як переваги, так і недоліки [54, 36]. До переваг відносять:

- швидке реагування на отримані вказівки і розпорядження;
- скорочення терміну від постановки завдання до організації виконання;

- швидкість та оперативність при прийнятті управлінських рішень;
- поєднання лінійних і функціональних повноважень , що веде до підвищення стійкості і ефективності структури;
- зрозумілість і чіткість в управлінському процесі;
- високий рівень професіоналізму працівників функціональних підрозділів;

- високий рівень ефективності при координації процесів.

До недоліків лінійно-функціональних оргструктур найчастіше відносять:

- ймовірність дублювання управлінських функцій різними керівниками;
- ймовірність виникнення конфліктів між лінійними та функціональними керівниками;
- ймовірність відсутності гнучкості при реорганізаціях;
- слабка координація при впровадженні змін.

Таким чином, даний тип організаційної структури доречний при стабільній ситуації, а коли передбачається впровадження змін, то ефективність і координованість елементів такої структури падає, що часто виступає перешкодою в процесі проведення змін.

В 2016-2018 роках така структура апарату Теробовлянської районної ради була доречною, тому що всі покладені обов'язки на виконавчий апарат були виконані. На сьогоднішній день Теробовлянську районну раду чекає реорганізація у зв'язку з реформою децентралізації [55].

Структура і чисельність персоналу виконавчого апарату Теробовлянської районної ради в 2018 році зображені в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Структура і чисельність виконавчого апарату Теробовлянської районної ради в 2018 році

№ п/п	Назва посади	Чисельність	Кількість штатних одиниць
1	2	3	4
1	Голова районної ради	1	1
2	Заступник голови районної ради	1	1

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
3	Керуючий справами виконавчого апарату районної ради	1	1
4	Секретар керівника	1	1
	ВСЬОГО	4	4
Відділ організаційної роботи			
5	Начальник відділу	1	1
6	Головний спеціаліст	1	1
7	Головний спеціаліст	1	1
8	Головний спеціаліст	1	1
	ВСЬОГО	4	4
Відділ юридичної та кадрової роботи			
9	Начальник відділу	1	1
10	Головний спеціаліст	1	1
	ВСЬОГО	2	2
Відділ фінансово-господарського забезпечення			
11	Начальник відділу – головний бухгалтер	1	1
12	Водій	1	1
13	Прибиральниця	1	0,5
14	Сторож	3	3
15	Оператор газових котлів	3	1,5
	ВСЬОГО	9	7
	РАЗОМ	19	17

Джерело: сформовано автором на основі [50] та штатного розпису організації

Більш детально повноваження посадових осіб Тереховлянської районної ради та функціональні обов'язки підрозділів виконавчого апарату ради відображені в табл. 2.4. Всі посадові особи Тереховлянської районної ради діють відповідно до вимог Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Структура і чисельність кожного відділу виконавчого апарату Тереховлянської районної ради визначаються у встановленому порядку, а посадові оклади його працівників – штатним розписом виконавчого апарату, який затверджується головою районної ради. Положення про відділ затверджуються розпорядженням голови районної ради, функціональні обов'язки його працівників затверджуються головою районної ради [50].

Кожен відділ очолює начальник, який призначається на посаду головою районної ради у встановленому законодавством порядку [50].

Таблиця 2.4 –Повноваження посадових осіб та завдання/права відділів виконавчого апарату Тереховлянської районної ради

№ п/п	Посада/ підрозділ	Повноваження/завдання/права
1	2	3
1	Голова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скликає сесії районної ради, повідомляє депутатам і доводить до відома населення інформацію про час і місце проведення сесії районної ради, питання, які передбачаються до внесення на розгляд ради, веде засідання ради. 2. Забезпечує підготовку сесії районної ради і питань, що вносяться на її розгляд, доведення рішень ради до виконавців, організовує контроль за їх виконанням. 3. Вносить раді пропозиції щодо утворення і обрання постійних комісій ради. 4. Організовує надання депутатам допомоги у здійсненні ними своїх повноважень. 5. Бере участь у роботі колегії при голові районної державної адміністрації.
2	Заступник голови	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснює повноваження голови районної ради в разі його відсутності або неможливості виконання ним своїх обов'язків з інших причин на підставі розпорядження чи за окремим дорученням районної ради. 2. За дорученням голови Тереховлянської районної ради здійснює організаційне, інформаційне, аналітичне забезпечення діяльності районної ради, постійних комісій районної ради. 3. Організовує та сприяє роботі постійних комісій районної ради. 4. Очолює атестаційну комісію районної ради. 5. Очолює конкурсну комісію районної ради. 6. Бере участь у підготовці та проведенні загальнодержавних свят.
3	Керуючий справами виконавчого апарату	<ol style="list-style-type: none"> 1. За дорученням голови районної ради забезпечує організацію усієї роботи виконавчого апарату Тереховлянської районної ради. 2. Веде питання планування роботи районної ради. 3. Координує формування кадрового резерву районної ради. 4. Очолює комісію районної ради з проведення інвентаризації. 5. Погоджує надання в користування зали засідань приміщення районної ради. 6. Відає питаннями взаємодії виконавчого апарату районної ради з апаратом районної державної адміністрації.
4	Відділ організаційної роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційне забезпечення діяльності Тереховлянської районної ради. 2. Надання допомоги депутатам, постійним комісіям, депутатським групам, фракціям у реалізації ними своїх повноважень. 3. Надання депутатам необхідної інформації, зокрема, що стосується діяльності ради та її органів.
5	Відділ фінансово-господарського забезпечення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення організації ведення бухгалтерського обліку і звітності, а також контролю за раціональним використанням коштів відповідно до Положення про організацію бухгалтерського обліку і звітності в Україні. 2. Складання кошторису видатків Тереховлянської районної ради. 3. Підготовка довідок та розподілу фінансування районної ради.

Продовження табл. 2.4

1	2	3
		<p>4. Здійснення матеріально-технічного забезпечення районної ради, її органів, виконавчого апарату.</p> <p>5. Забезпечення витратними матеріалами друкуючих пристроїв.</p> <p>6. Забезпечення, утримання, експлуатації та ремонту енергогосподарства, водо-, теплопостачання.</p> <p>7. Забезпечення охорони приміщення, протипожежної безпеки,</p> <p>8. Розроблення проектів нормативно-правових актів, що належать до компетенції відділу.</p> <p>9. Забезпечення умов для діяльності апарату районної ради у частині, прибирання приміщення та території, ремонту приміщення районної ради.</p>
6	Відділ юридичної та кадрової роботи	<p>1. Організація роботи спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавчих актів, інших нормативних документів районною радою, її керівниками, працівниками виконавчого апарату під час покладених на нього завдань і функціональних обов'язків.</p> <p>2. Правове забезпечення діяльності районної ради, її органів та її виконавчого апарату.</p> <p>3. Організація та ведення кадрової роботи, реалізація єдиної державної політики з питань служби в органах місцевого самоврядування.</p> <p>4. Ведення діловодства в виконавчому апараті районної ради відповідно до єдиної державної системи, інструкції з діловодства та інших чинних нормативних документів.</p> <p>5. Організація статистичної звітності з питань, що відносяться до компетенції відділу.</p>

Джерело: сформовано автором на основі регламенту (додаток А), посадових інструкцій та положень про підрозділи [50]

Для оцінки ефективності функціонування виконавчого апарату Тербовлянської районної ради здійснимо оцінку ряду показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Результативні показники діяльності виконавчого апарату Тербовлянської районної ради в 2018 році

№ п/п	Назва показника	Одиниця виміру	Джерело інформації	Значення показника
1	3	4	5	6
1	Кількість отриманих листів, звернень, заяв, скарг	Од.	Книги обліку	1083

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
2	Кількість підготовлених нормативно-правових актів	Од.	Книги обліку	211
3	Кількість прийнятих нормативно-правових актів	Од.	Книги обліку	211
4	Кількість виконаних листів, звернень, заяв, скарг на одного працівника	Од.	розрахунково	26
5	Кількість підготовлених нормативно-правових актів на одного працівника	Од.	розрахунково	26
	Питома вага опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг	%		100

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Таким чином, вся необхідна робота виконавчим апаратом Тереховлянської районної ради виконується вчасно і в повному обсязі, що позитивно характеризує організацію процесу виконання поставлених завдань.

2.3 Вивчення особливостей кадрової політики в Тереховлянській районній раді

Кадровою роботою в Тереховлянській районній раді займається голова ради (затверджує всі кадрові призначення або особисто, або подає подання для затвердження на сесії районної ради), а також відділ юридичної та кадрової роботи виконавчого апарату, до складу якого входять дві особи (начальник і спеціаліст). Проте потрібно врахувати, що відділ юридичної та кадрової роботи поряд із кадровою роботою займається юридичними питаннями та веденням діловодства. Це вказує, що кадровим питанням приділяється недостатньо уваги, тобто відбувається виконання найнеобхідніших кадрових обов'язків (наприклад,

розробка наказів, що стосуються кадрів, збереження і заповнення трудових книжок, ведення обліку надання відпусток працівникам, ведення обліку нещасних випадків, здійснення необхідного підбору кадрів, здійснення аналізу плинності кадрів тощо).

Розглянемо детальніше кадрову політику Теробовлянської районної ради.

Бажаною основою діяльності будь-якого відділу кадрів є плани роботи з кадрами. В Теробовлянській раді фактично плануванням роботи з кадрами не займаються. Планується лише необхідна чисельність працівників на рік. Цією роботою займаються за дорученням голови ради начальник відділу юридичної та кадрової роботи разом з начальником відділу фінансово-господарського забезпечення. Результатом їх роботи стає штатний розпис та річний кошторис витрат на персонал.

Важливим елементом в роботі відділу кадрів є аналіз забезпеченості персоналом. Чисельність і структура працівників виконавчого апарату Теробовлянської районної ради подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Чисельність і структура працівників виконавчого апарату Теробовлянської районної ради

Категорії працівників	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення			
	чисельність, чол.	%	чисельність, чол.	%	чисельність, чол.	%	2017/2016		2018/2017	
							абс.	відн., %	абс.	відн., %
Керівники	6	29	6	30	6	32	0	0	0	0
Спеціалісти	5	24	5	25	4	21	0	0	-1	-20
Інші працівники	10	48	9	45	9	47	-1	-10	0	0
Всього	21	100	20	100	19	100	-1	-5	-1	-5

Джерело: сформовано автором на основі штатного розпису

Згідно таблиці 2.6 можна зробити висновок, що щороку відбувається скорочення персоналу на 1 особу. Разом з тим, хоча в 2018 році у виконавчому апараті Теробовлянської районної ради працювало 19 працівників, проте штатних

одиниць згідно штатного розпису було лише 17 (табл. 2.3). Іншими словами, в 2018 році 4 особи працювали на 0,5 окладу.

Щодо структури, то в 2018 році в порівнянні з попередніми роками зростає частка керівників, хоча чисельність їх не змінилась, але змінилась загальна кількість працівників. Окрім того, зменшилась частка спеціалістів та інших працівників.

Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [56], Плану-графіку підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у комунальному навчальному закладі «Тернопільський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій», затвердженого головою Тернопільської обласної державної адміністрації [57] керівники та спеціалісти виконавчого апарату Тербовлянської районної ради щороку проходять підвищення кваліфікації в «Тернопільському регіональному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій», для чого голова ради видає розпорядження про затвердження плану-графіку. Підвищення кваліфікації працівниками виконавчого апарату райради відбувається о питаннях, які стосуються виконання їх професійних обов'язків.

Атестація керівників та спеціалістів виконавчого апарату Тербовлянської районної ради здійснюється раз на три роки. Перевірка знань працівника носить більш формальний характер. Детального вивчення наскільки працівник професійно виконує свої обов'язки і пошук шляхів покращення роботи працівника не здійснюється.

Плануванням просування по службовій «драбині» в райradі майже не займаються. До того ж у виконавчому апараті ради дуже малі можливості для професійного зростання, і для молодих амбітних працівників це разом з порівняно невисокою зарплатою є основними причинами звільнення.

Хоча в Теробовлянській держадміністрації та районній раді є сформований кадровий резерв для заміщення посад більш високого рівня з числа держслужбовців, проте при призначенні нового голови ради часто ним не користуються, а працівників набирають таким чином, щоб вони були лояльними до нього.

Склад працівників виконавчого апарату Теробовлянської районної ради за віком та за освітою зображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика працівників виконавчого апарату Теробовлянської районної ради за освітою та віком

Вік	з вищою освітою, осіб			Із середньою спеціальн. освітою, осіб			Із загальною середньою освітою, осіб			Всього, осіб			Частка в загальній кількості, %		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
До 30 років	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	5	5	0
Від 30 до 45 років	2	2	2	3	2	2	0	0	0	5	4	4	24	20	21
Від 45 до 55 років	4	4	4	2	3	2	2	1	1	8	8	7	38	40	37
Понад 55 років	4	4	4	2	2	3	1	1	1	7	7	8	33	35	42
Разом	11	11	10	7	7	7	3	2	2	21	20	19	100	100	100

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Отже, у структурі працівників виконавчого апарату Теробовлянської районної ради протягом 2016-2018 років найбільшу частку займали працівники із вищою освітою (відповідно 52 %, 55 % і 53 %) та віком від 45 до 55 років (відповідно 19 %, 20 % і 21 %) і понад 55 років (відповідно 19%, 20 % і 21 %), а найменшу частку займали працівники з вищою освітою і віком

до 30 років (відповідно 5 %, 5 % і 0 %). Проте працівників до 30 років і з середньою спеціальною чи із середньою освітою взагалі не було.

Для наглядності зобразимо структуру працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради за віком у вигляді стовпчикової діаграми (рис. 2.4).

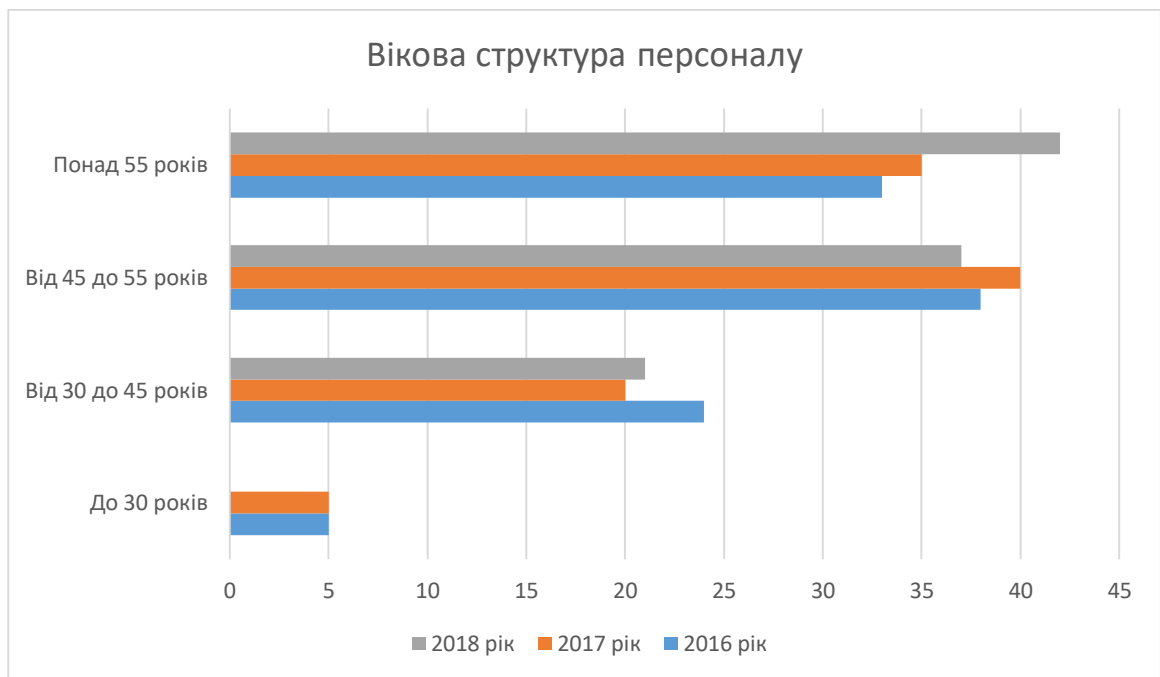


Рисунок 2.4 – Структура персоналу виконавчого апарату Тереховлянської районної ради за віком у 2016-2018 роках

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Як бачимо, протягом 2016-2018 років суттєво структура персоналу досліджуваного підприємства не змінилася: основна кількість працівників припадає на вікові групи 30-45 років, 45-55 років та понад 55 років. Працівників до 30 років протягом досліджуваного періоду порівняно небагато, що вказує на старіння персоналу, а з часом організації може бракувати кваліфікованих кадрів. Тому вікову структуру потрібно міняти, приваблюючи на роботу молодих людей, тому молоді працівники в організації – це нові ідеї, нове бачення ситуації, ентузіазм.

У виконавчому апараті Тереховлянської районної ради стимулювання праці здійснюється у формі матеріального і морального стимулювання. Матеріальне стимулювання включає в себе виплату заробітної плати (основної і додаткової). Основна зарплата визначається згідно відпрацьованого часу та посадових окладів. Розміри окладів визначаються відповідно до посади, яку займає працівник (табл. 2.8, 2.9), та регулюються Постановою Кабінету Міністрів України [58, 59].

Таблиця 2.8 – Схема посадових окладів на посадах державної служби за групами оплати праці працівників Тереховлянської районної ради

Найменування посади державної служби	Група оплати праці	Розміри посадових окладів, гривень				
		з 1.01. 2016 року	з 1.05. 2016 року	з 1.01. 2017 року	I півріччя 2018 року	II півріччя 2018 року
керівник державного органу	1	3879	8 615	9115	12045	14055
заступник керівника державного органу	3	3491	6 892	7100	9383	10948
начальник самостійного відділу	4	1723	4 480	5000	6608	7710
головний спеціаліст державного органу	7	1723	2 585	3200	4229	4934

Джерело: сформовано автором на основі [50, 58]

Таблиця 2.9 – Схема посадових окладів робітників та обслуговуючого персоналу Тереховлянської районної ради

Найменування посади обслуговуючого персоналу	Розміри посадових окладів, гривень				
	з 1.01. 2016 року	з 1.05. 2016 року	з 1.01. 2017 року	I півріччя 2018 року	II півріччя 2018 року
Водій	1388	1460	1971	2171	2367
Прибиральниця	1378	1450	1958	2156	2351
Сторож	1378	1450	1958	2156	2351
Оператор газових котлів	1378	1450	1958	2156	2351

Джерело: сформовано автором на основі [50, 59]

Як бачимо, протягом досліджуваного періоду спостерігалось суттєве зростання посадових окладів як держслужбовців, так і робітників і

обслуговуючого персоналу Теробовлянської районної ради. Проте розмір зарплати (особливо у робітників та обслуговуючого персоналу) не є дуже високим.

Додаткова зарплата працівників виконавчого апарату Теробовлянської районної ради виплачується у формі премії залежно від наявності перевиконання доходів бюджету, що регулюється «Положенням про преміювання працівників апарату Теробовлянської районної ради» [50]. Тому розмір премії може коливатися щокварталу залежно від наповненості районного бюджету. Окрім того, працівники можуть мати доплату за ранг посадової особи місцевого самоврядування та надбавки за виконання особливо важливої роботи, доплати за стаж держслужби та при хорошому фінансовому році тринадцяту заробітну плату.

Моральне стимулювання працівників виконавчого апарату Теробовлянської районної ради здійснюється у формі похвали і подяки начальства, видача грамот за сумлінну і тривалу працю, особливо до Дня місцевого самоврядування тощо.

Витрати на утримання однієї штатної одиниці виконавчого апарату Теробовлянської районної ради протягом досліджуваного періоду теж зростали, а також перевищували планові показники, про що свідчать дані таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Витрати на утримання однієї штатної одиниці в Теробовлянській районній раді

(тис. грн.)

№ з/п	Період	План	Факт	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	2016 рік	37,1	42,38	5,26	14,17
2	2017 рік	54,6	60,26	5,65	10,35
3	2018 рік	78,3	82,94	4,59	5,86

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Плинність штату в виконавчому апараті Тереховлянської районної ради незначна. Аналіз вивільнення працівників подано в таблиці 2.11. Як бачимо з таблиці кількість прийнятих і кількість звільнених працівників не дуже зросли. Це свідчить про стабільність кадрової політики в районній раді. Проте ця стабільність є ознакою не доречності і ефективності кадрової політики, а свідченням того, що містечко невелике і знайти хорошу роботу в ньому складно, тому працівники дорожать отриманим місцем.

Таблиця 2.11 – Характеристика руху кадрів в виконавчому апараті Тереховлянської районної ради

№ з/п	Показники	2016 рік	2017 рік	Відхилення		2018 рік	Відхилення	
				(+,-)	%		(+,-)	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середня облікова чисельність працівників, осіб	21	20	-1	-5	19	-1	-5
2	Прийнято працівників, осіб	2	1	-1	-50	0	-1	-100
3	Вибуло працівників, осіб,	3	2	-1	-33	1	-1	-50
	у тому числі:							
	за власним бажанням;	3	2	-1	-33	1	-1	-50
	звільнено за порушення трудової дисципліни;	0	0	0	0	0	0	0
	звільнено за скороченням штатів	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: сформовано автором на основі кадрової інформації та [50]

Для того, щоб отримати більш глибокі знання по кадровій політиці виконавчого апарату Тереховлянської районної ради, розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів (ПК), опираючись на формулу 2.1:

$$ПК = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{со}} * 100\%, \quad (2.1)$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням і звільнених за порушення трудової дисципліни,

$Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність працівників

У 2018 році рівень плинності кадрів був

$$ПК_{2018} = \frac{1}{19} * 100\% = 5,3 \%$$

У 2017 році рівень плинності кадрів був

$$ПК_{2017} = \frac{2}{20} * 100\% = 10,0 \%$$

У 2016 році рівень плинності кадрів був

$$ПК_{2016} = \frac{3}{21} * 100\% = 14,3 \%$$

Як бачимо в 2018 році рівень плинності кадрів був вже майже в межах норми (5%), хоча в 2016-2017 роках її суттєво перевищував, хоча і зменшувався.

Якщо вивчити причини звільнення працівників протягом аналізованого періоду, то основною причиною є незадоволеність рівнем зарплати.

Чисельність персоналу виконавчого апарату Тереховлянської районної ради на наступний рік планується утримати на наявному рівні (17 штатних одиниць, 19 працівників).

Прийом на роботу здійснюється у випадку необхідності заміщення вибулих працівників. Оголошується відкритий конкурс на заміщення вакантної посади,

начальник відділу юридичної та кадрової роботи контролює проведення конкурсу по стандартній процедурі для держслужбовців і голова ради затверджує працівника на посаді.

Таким чином, кадрова ситуація в виконавчому апараті Теробовлянської районної ради є не найкращою і потребує певних змін.

Висновки до розділу 2

Отже, Теробовлянська районна рада є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міста району у межах повноважень, визначених чинним законодавством.

Для виконання всіх передбачених законодавством обов'язків в Теробовлянському районі вкінці попереднього року радою затверджується бюджет. Як свідчить проведений аналіз, протягом досліджуваного періоду щороку відбувається перевищення фактичних показників бюджету району над плановими. Окрім того, щороку відбувається зростання як доходів, так і видатків.

Для того, щоб Теробовлянська районна рада могла успішно виконувати свою роботу, створено виконавчий апарат ради. Його структура і чисельність, витрати на утримання встановлюються радою за поданням її голови.

Організаційна структура виконавчого апарату Теробовлянської районної ради відноситься до структур лінійно-функціонального типу. Така структура апарату Теробовлянської районної ради була доречною, тому що всі покладені обов'язки на виконавчий апарат були виконані.

Кадровою роботою в Теробовлянській районній раді займається голова ради, а також відділ юридичної та кадрової роботи виконавчого апарату, до складу якого входять дві особи (начальник і спеціаліст).

В результаті аналізу ми побачили, що щороку відбувається скорочення персоналу на 1 особу. В 2018 році у виконавчому апараті Теробовлянської районної ради працювало 19 працівників, з них 4 особи – на 0,5 окладу.

Щодо структури персоналу, то в 2018 році в порівнянні з попередніми роками зросла частка керівників і зменшилась частка спеціалістів та інших працівників.

Керівники та спеціалісти виконавчого апарату Тереховлянської районної ради щороку проходять підвищення кваліфікації. Атестація керівників та спеціалістів виконавчого апарату Тереховлянської районної ради здійснюється раз на три роки. Перевірка знань працівника носить більш формальний характер.

У виконавчому апараті Тереховлянської районної ради стимулювання праці здійснюється у матеріальній і моральній формі. В результаті аналізу бачимо, що протягом досліджуваного періоду спостерігалось суттєве зростання посадових окладів як держслужбовців, так і робітників і обслуговуючого персоналу районної ради. Проте розмір зарплати (особливо у робітників та обслуговуючого персоналу) не є дуже високим.

Моральне стимулювання працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради здійснюється у формі похвали і подяки начальства, видача грамот за сумлінну і тривалу працю, особливо до Дня місцевого самоврядування тощо.

Витрати на утримання однієї штатної одиниці виконавчого апарату Тереховлянської районної ради протягом досліджуваного періоду теж зростали, а також перевищували планові показники.

Плинність штату в виконавчому апараті Тереховлянської районної ради незначна. Це свідчить про стабільність кадрової політики ради. Проте ця стабільність не є ознакою ефективності, а свідченням того, що містечко невелике і знайти хорошу роботу в ньому складно, тому працівники дорожать отриманим місцем. Якщо вивчити причини звільнення працівників протягом аналізованого періоду, то основною причиною є незадоволеність рівнем зарплати.

Чисельність персоналу виконавчого апарату Тереховлянської районної ради на наступний рік планується утримати на наявному рівні (17 штатних одиниць, 19 працівників).

Прийом на роботу здійснюється у випадку необхідності заміщення вибулих працівників. Оголошується відкритий конкурс на заміщення вакантної посади,

начальник відділу юридичної та кадрової роботи контролює проведення конкурсу по стандартній процедурі для держслужбовців і голова ради затверджує працівника на посаді.

Таким чином, кадрова ситуація в виконавчому апараті Тербовлянської районної ради є не найкращою і потребує певних змін.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ

3.1 Формування команди працівників у Теробовлянській районній раді

В сучасних організаціях персонал – найважливіша складова її успіху. Адже скільки власники не вкладали коштів у нові технології, якісну сировину, комфортні умови праці тощо, якщо немає належних працівників, то не варто говорити про ефективність організації. Завжди будуть нарікання з боку як працівників, так і клієнтів, конфлікти між посадовими особами і працівниками та ін. Дане твердження актуальне і для органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме тому в умовах формування тенденцій оптимізації структурного й функціонального складу органів виконавчої влади в сторону зменшення стає важливим питання введення нових, більш досконалих форм і методів управління колективом.

На нашу думку, покращення роботи системи державної служби тісно пов'язане з командним підходом. Командний підхід можна вважати одним із факторів організаційного розвитку та стимулює впровадження високоефективного менеджменту. Адже команда державних службовців дає реальну можливість покращити і спростити вирішення різноманітних проблем через оптимізацію процесу прийняття рішень і підвищення їх якості, забезпечує зростання продуктивності, доцільності та ефективності від їх реалізації.

Потенціал командної діяльності можна побачити в успішному функціонуванні державної служби завдяки збільшенню інноваційних здібностей її складових шляхом створення творчої атмосфери, «множини ідей», перетворення певної групи працівників, які раніше працювали, не звертаючи уваги один на одного, у колектив однодумців й співників, які беруть на себе відповідальність за ефективне задоволення потреб громади і вирішення проблем.

Фактично командний підхід можна назвати першим етапом впровадження інноваційності в систему державної служби.

Таким чином, команда держслужбовців – це об'єднання однодумців, які діють відповідно до спільної мети.

Основні принципи, які варто враховувати при формуванні команди в виконавчому апараті Теробовлянської районної ради, подано нижче (рис. 3.1).

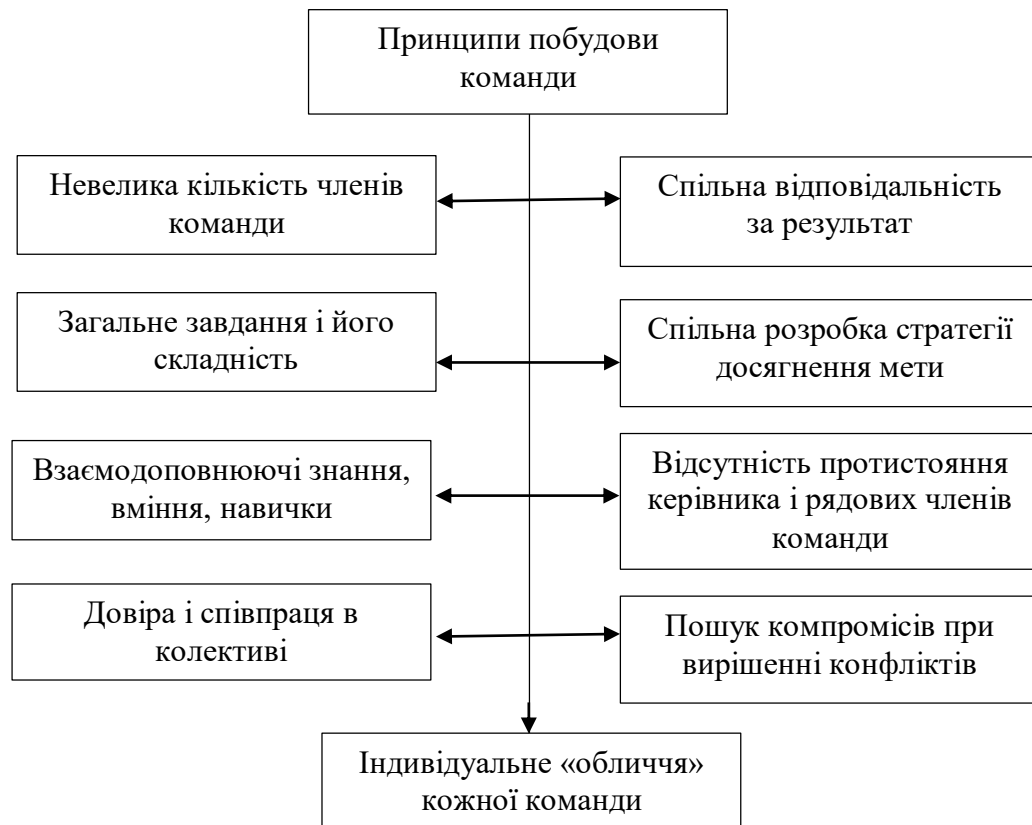


Рисунок 3.1 – Основні принципи побудови команди в виконавчому апараті Теробовлянської районної ради

Джерело: сформовано автором

1) Невелика кількість членів команди. Це твердження пов'язане із теорією управління групами, адже оптимальною вважають групу, до складу якої входить від 2 до 20 осіб. В цьому випадку можна говорити про певну кількість працівників, але їх не занадто багато і управлінський процес не занадто ускладнений і неконтрольований.

2) Загальне завдання і його складність. Зазвичай команді вважають за потрібне долучати такий тип завдань, які звичайній групі виконавців реалізувати практично неможливо. В цій рисі якраз і полягає доцільність створення команди, адже вона може добитися таких результатів, яких звичайними, традиційними зусиллями неможливо досягнути.

3) Взаємодоповнюючі знання, вміння, навички. Разом з тим команда – це не сукупність випадкових людей, об'єднаних безсистемно і непродумано. Щоб створити ефективно команду, її учасників потрібно ретельно підбирати. І тут важливими критеріями мають стати не лише психологічна сумісність, а й вміння працювати в команді, дослухатись до думки інших учасників, розуміти необхідність компромісів тощо. Разом з тим потрібно не забувати про професіоналізм, самостійність, готовність до викликів, вміння ставити мету і розробляти стратегію її досягнення. Фактично в членів команди мають бути дуже різноманітні знання, вміння і навички, які дозволять виконати поставлене завдання якнайкраще і в найкоротші терміни.

4) Довіра і співпраця в колективі. В команді ніколи не повинна звучати фраза «Це не мої обов'язки, справляйтесь самі, без мене». Головний постулат командної роботи звучить так: «Довіра і співпраця». Іншими словами в команді її учасники довіряють один одному, не чекають удару в спину, підстави, а навпаки, тісно співпрацюють при вирішенні поставлених завдань. Члени команди знають, що запитувати про невідоме в колег потрібно і отримаєш чесну відповідь. Але разом з тим, всі розуміють, що команда – це не одна «тяглова конячка», а всі решта тільки збирають вершки.

5) Спільна відповідальність за результат. Команда зазвичай має одну мету. Кожен учасник команди має свою частинку роботи і несе відповідальність за свою роботу. Проте завжди слід пам'ятати, що отримання результату передбачає виконання всього завдання, а не окремих його частин. Саме тому члени команди повинні розуміти, що вони відповідають не за виконання всього етапу роботи, а за всю роботу. І підхід «Чого ви питаєте в мене, я свою роботу зробив» тут недоречний.

6) Спільна розробка стратегії досягнення мети. Керівник державного органу перед членами команди ставить завдання і роз'яснює, яких результатів він очікує, а команда має самостійно розробляти стратегію досягнення результатів. Це означає, що члени команди обговорюють які роботи потрібно зробити для досягнення мети, як їх розподілити між виконавцями, встановлюють часові межі та визначають форму представлення результатів. Під час такого обговорення може бути багато думок, дискусій, суперечок, проте потрібно шукати компроміс для успішного виконання завдання.

7) Відсутність протистояння керівника і рядових членів команди. Якщо говорити про команду, то її керівник і члени – партнери, які хочуть досягнути успішної реалізації поставленого завдання. Разом з тим керівник не керує і диктує свою волю, а є організатором, помічником, регулювальником тощо. Тобто керівник і члени команди разом працюють для досягнення поставленої мети, а не вивіщують хто головніший і хто кому повинен підкорятись.

8) Пошук компромісів при вирішенні конфліктів. Під час роботи, особливо на етапі розробки стратегії виконання завдання можуть виникнути конфлікти. Проте ці конфлікти потрібно не ігнорувати і чекати, що проблема зникне сама по собі, а потрібно шукати компроміс, який умовно задовільнить всі сторони суперечки. Крім того, конфлікти і їх вирішення мають залишитись в професійній площині, а не переходити на особисті звинувачення і обговорення.

9) Індивідуальне «обличчя» кожної команди. Кожна команда з часом починає мати індивідуальний характер. Можна говорити про характерні риси поведінки її членів, стиль одягу, особливі жарти чи фрази, спільні спогади тощо. Проте цю індивідуальність з продовженням часу існування команди починають помічати оточуючі. Якраз ця індивідуальність показує, що саме ці працівники належать до команди. Можна сказати, що вона відрізняє членів команди від інших.

Формування і функціонування команди в системі державної служби супроводжуються певними труднощами, пов'язаними із ієрархічністю в системі управління виконавчої влади, що визначає її закритість, обмеженість делегування

повноважень лідером, його персональну відповідальність за реалізацію прийнятих рішень. Тому, запроваджуючи командний стиль роботи, керівнику не варто забувати про такі нюанси.

1. Не всі працівники і не завжди готові брати відповідальність не лише за власні результати, а й за командні, оскільки багатьом працювати, не приймаючи рішень, а лише виконуючи вказівки «згори», набагато зручніше та спокійніше.

2. Створюючи команду, керівник має усвідомити, що він витратить багато часу на узгодження різних нюансів з усіма учасниками команди. А в умовах динамічної зміни ситуації потрібне швидке узгодження та дії. Тому поділ рішень на ті, що приймає керівник, і на ті, що приймає і реалізовує команда, навряд чи посприє позитивним результатам.

3. Відсутність «спільної» мови – через відсутність у всіх потенційних учасників команди загальної «картини», загальних навиків і методів роботи, а також бажання співпрацювати команда може не сформуватися.

Але якщо вдасться сформувати команду, то Теробовлянська районна рада отримає такі результати:

1. Можливість досягати дуже високих показників роботи.
2. Підтримку як членів команди один одним, так і голови.
3. Можливість безпроблемної перебудови роботи всієї публічної організації.
4. Здатність опиратися кризам і застосовувати найкращі варіанти вирішення проблем, що виникають в умовах змін.

Разом з тим, всі розуміють, що процес формування команди – тривалий, але вартує всіх потрачених зусиль. Тому в першу чергу ініціатива має йти «згори», але працівники райради мають її підтримати.

Щоб працівників виконавчого апарату перетворити зі співробітників на команду, необхідні такі дії:

Перший етап. Роз'яснити працівникам апарату суть команди, командної роботи і переваги від неї. Для цього ми рекомендуємо запросити фахівця, який

проведе виїзний одноденний тренінг на тему «Команда і взаємодія в ній». Під час тренінгу варто розглянути такі питання:

- 1) Переваги, ознаки і етапи командної роботи;
- 2) Основа командної роботи – цінності та цілі;
- 3) Взаємодоповнення – командне лідерство;
- 4) Особисті стилі, комунікація, бар'єри, зворотній зв'язок.

На нашу думку, цей тренінг буде цікавий не лише для працівників виконавчого апарату райради, а й для працівників райдержадміністрації й районних ОТГ, сільських рад тощо. Вартість такого семінару для працівників райради – 10 тис. грн.

Оскільки семінар буде проводитись в м. Терехівка і приміщення можна використати власне, а також апаратуру (проектор + ноутбук) теж будуть власні, то додаткові витрати передбачатимуть лише витрати на кавову перерву:

- витрати на чай, каву, цукор і вершки – 200 грн.;
- витрати на солодощі – 200 грн.

Окрім того, ще будуть витрати на роздатковий матеріал, величина яких становитиме 400 грн.

Хоча семінар триватиме цілий день, проте у вартість тренінгу витрати на обід не входитимуть. Тому кожен бажаючий зможе пообідати за власний рахунок.

Таким чином, загальна сума витрат по першому етапі формування команди Терехівлянської районної ради становитимуть:

$$10000 + 200 + 200 + 400 = 10800 \text{ грн.}$$

Другий етап. Він включатиме тимблдінгові заходи, які триватимуть два дні (протягом суботи-неділі).

В суботу – «Кулінарний тимблдінг». Його тривалість дорівнює 4 години. Під час цього заходу готують будь-яку страву світової кухні на вибір. Його можна проводити в приміщенні і на природі. В другому випадку ще цікавіше, тому що тренінг співпадає із відпочинком на природі.

Основним навиком, який тренують під час цього заходу – грамотний розподіл завдань між учасниками. Таким чином, кулінарний тимблдінг дозволяє набути навички в:

- 1) правильному розподілі ролей між гравцями;
- 2) делегуванні завдань;
- 3) здійсненні взаємодії в нетиповій ситуації;
- 4) удосконалення комунікацій між працівниками.

В неділю – «Командне малювання картини». Його тривалість дорівнює 3 години. Суть тренінгу полягає в тому, що картина – це мозаїка. Кожна команда малює свій фрагмент, і усі фрагменти вкінці складають разом. Проте при малюванні фрагмента кожен учасник має свої окремі завдання, не виконуючи які, неможливо намалювати картини.

Командне малювання картини сприяє налагодженню спілкування і взаємодії як всередині групи, так і між групами. Навички, які тренують в процесі командного малювання картини:

1. розвиток творчих здібностей;
2. навчатись візуалізувати кінцевий результат;
3. покращити здібності до спілкування між учасниками;
4. налагодження неформального спілкування між працівниками

Для проведення семінару можна використати те ж власне приміщення і вартість передбачає лише оплату семінару, в яку входять вартість матеріалів і оплата праці інструктора. Вартість становить – 15 тис. грн. за два дні.

Таким чином, початкові витрати на формування команди становлять:

$$10800 + 15000 = 25800 \text{ грн.}$$

Для наочності всі витрати на формування команди в Терехівлянській районній раді зведемо в таблицю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Витрати на формування команди в Тереховлянській районній раді

Вид витрат	Величина, грн.
Вартість семінару «Команда і взаємодія в ній»	10000
Витрати на кавову перерву	400
Витрати на роздатковий матеріал	400
Вартість 2-хденних тимбілдінгові заходи	15000
Всього	25800

З одного боку, це суттєві витрати, які Тереховлянська районна рада витратить з власного бюджету, але ці кошти означатимуть інвестицію в майбутній розвиток ради. І з часом сформована команда показуватиме кращі результати в роботі.

Такі заходи не варто часто проводити. Достатньо один раз в квартал. Але спочатку ці заходи будуть проходити під керівництвом досвідченого тренера, а з часом їх можна проводити самостійно. Тут головне – командна робота. А заходи можуть бути різноманітні: і корпоративні програми, і спортивні змагання, і корпоративні свята, і корпоративне волонтерство, і корпоративна благодійність.

3.2 Вдосконалення оцінки роботи персоналу виконавчого апарату як напрям покращення кадрової політики досліджуваної організації

Як ми вже згадували, в Тереховлянській районній раді проводиться атестація раз на три роки працівників виконавчого апарату. Проте вона носить досить формальний характер. Ми пропонуємо дещо змінити підходи.

Взагалі атестація та оцінка персоналу – це потрібна річ. Вони дають можливість керівникові:

- по-перше, виявити відповідність професійних знань, умінь і навичок працівників установленим законодавством вимогам, кваліфікаційним характеристикам професії, відображеним у посадових (робочих) інструкціях та інших нормативно-правових актах підприємства;

- по-друге, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, зокрема щодо дальшого удосконалення існуючих форм мотивації працівників, роботи з планування їхнього професійно-кваліфікаційного зростання, поліпшення

існуючої системи добору та розстановки персоналу, форм і методів навчання тощо.

Атестація і оцінка персоналу суттєво впливають на поліпшення якісного складу персоналу, показники ефективності його використання, зростання професійної компетентності, організованість і відповідальність працівників.

Важливою умовою атестації персоналу є необхідність її проведення в рамках чинного законодавства, що гарантує законність і доречність її результатів.

Атестація працівників у виконавчому апараті Тереховлянської районної ради регулюється положенням про атестацію, де в тому числі вказані переліки категорій працівників, які:

- підлягають атестації;
- не підлягають атестації.

Ми пропонуємо, окрім обов'язкової атестації працівників, здійснювати щорічну оцінку виконавчого апарату Тереховлянської районної ради. Її варто зазвичай проводити в другій половині січня за результатами минулого року і водночас передбачати планування цілей на наступний рік. У липні доцільно здійснювати проміжну оцінку якості праці, яка дасть змогу скоригувати цілі роботи та плани індивідуального розвитку.

Метою здійснення оцінки працівників в Тереховлянській районній раді за результатами діяльності за рік є:

- контроль за досягненням працівниками поставлених цілей;
- конструктивна оцінка їхньої професійної діяльності;
- визначення форм професійного розвитку на майбутнє;
- створення умов, які стимулюватимуть покращення результатів діяльності та розвиток працівника як фахівця;
- складання індивідуальних планів розвитку;
- постановка цілей для працівника на наступний рік та врахування результатів оцінки при визначенні розмірів оплати праці і премій.

Основні етапи підготовки та проведення оцінки працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради зображені на рисунку (рис 3.2).

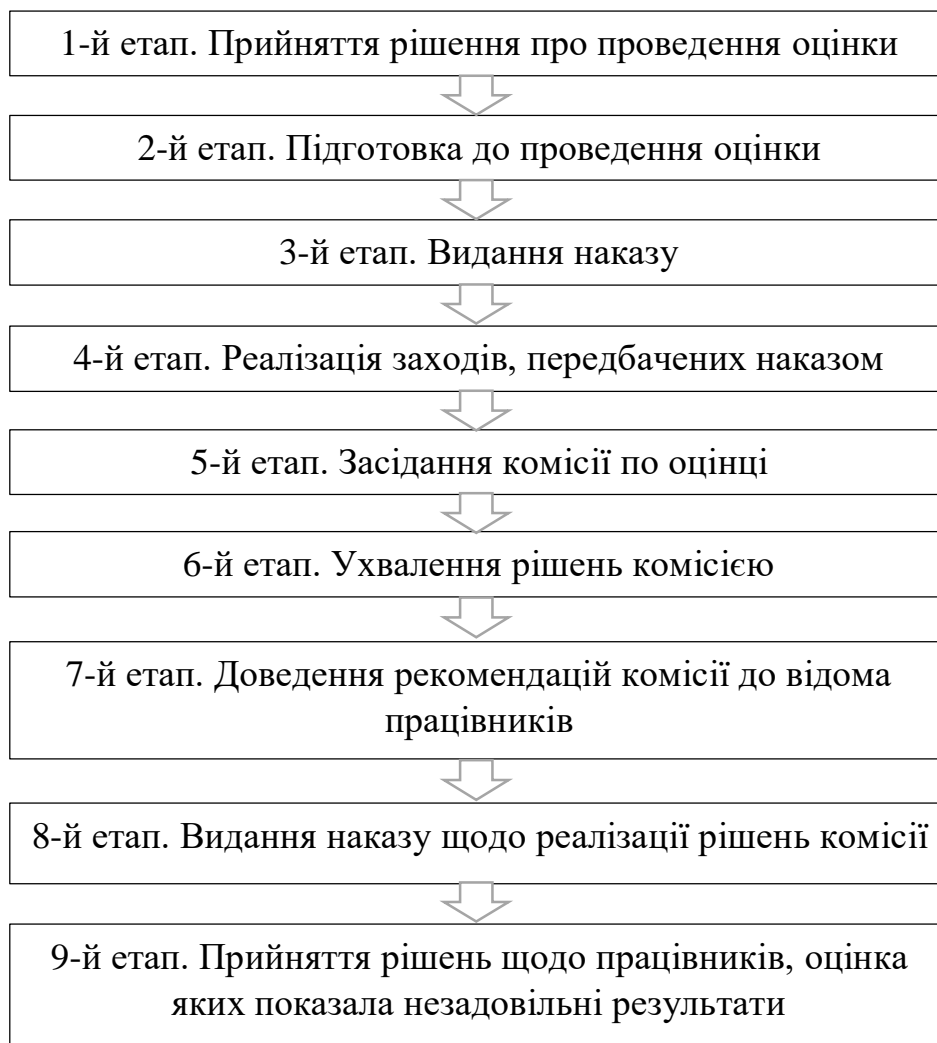


Рисунок 3.2 – Етапи підготовки та проведення щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Тербовлянської районної ради
Джерело: сформовано автором на основі [65, с. 38]

Основною метою проведення оцінки є встановлення відповідності кількості та якості витраченої праці потребам ради та визначення необхідного рівня стимулювання працівників відповідно до результатів оцінки. При цьому кількість та якість витраченої праці визначається через оцінку ступеня досягнення поставлених перед працівником цілей.

Оцінка персоналу виконавчого апарату має відбуватися відповідно до заздалегідь складеного графіка. Оцінці підлягають усі керівники та спеціалісти виконавчого апарату Тербовлянської районної ради.

Від оцінки звільняються:

- працівники, які працювали на займаній посаді менше одного року;
- молоді спеціалісти, які навчались за державним замовленням і працюють за направленням, та молоді спеціалісти, які були направлені радою на навчання;
- вагітні жінки та жінки, як мають дітей віком до одного року.

Етапи оцінки праці на конкретному робочому місці працівника ради включають [67, с. 35]:

- опис функцій, які має виконувати працівник;
- визначення вимог до працівника;
- оцінку по факторах (конкретного виконавця);
- розрахунок загальної оцінки;
- оцінку рівня конкретного працівника;
- доведення результатів оцінки до працівника, якого оцінювали.

Щорічну оцінку працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради ми пропонуємо здійснювати у двох напрямках:

- 1) оцінка результатів діяльності працівника;
- 2) оцінка якості праці працівника.

Оцінка результатів діяльності персоналу – це процес, який дозволяє встановити відповідність якісних характеристик працівника (характеру, здібностей, навичок, мотивації) вимогам виконуваної ролі і роботи в раді. Основною метою оцінки та аналізу трудової діяльності є отримання об'єктивної інформації щодо результатів роботи працівників; рівень необхідних зусиль для досягнення визначених результатів; відповідність цих зусиль професійним компетенціям і здоров'ю співробітників; рівня задоволеності працівників створеними умовами праці і винагородами, які вони одержують.

Методична форма щорічної оцінки результатів діяльності кожного працівника ради відображена нижче (рис. 3.3).

П.І.Б. _____
 Посада _____
 Підрозділ _____
 Керівник _____

1. Оцінка результатів щодо цілей за попередній рік

(вказується не менше п'яти найбільш важливих цілей та досягнутих результатів, підтверджених фактами та цифрами)

№ п/п	Цілі	Запланований результат	Досягнутий результат	Відмітка про виконання	
				Самооцінка	Оцінка керівника
1					
2					
3					
4					
5					

Загальна оцінка: А — значно вище очікуваного рівня; В — вище очікуваного рівня; С — відповідає очікуванням; D — нижче очікуваного рівня; Е — значно нижче очікуваного рівня.

3. Цілі та завдання на наступний рік

№ п/п	Цілі та завдання	Запланований результат
1		
2		
3		
4		
5		

3. Рішення та результати оцінки

(заповняє керівником під час усної бесіди з підлеглим)

Заробітна плата (рекомендована)	
План розвитку: – пропозиції щодо горизонтальних чи вертикальних переміщень та зарахування до резерву на підвищення; – пропозиції щодо навчання та підвищення кваліфікації	

Рисунок 3.3 – Методична форма щорічної оцінки діяльності працівника

Джерело: сформовано автором

Критерії оцінювання якості праці працівника обирають відповідно до місії ради і вимог до кожного робочого місця. На нашу думку, якість витраченої праці кожним працівником виконавчого апарату Тербовлянської районної ради має

оцінюватися за такими критеріями: якість роботи, що виконується; професійні знання та навички; старанність та активність у роботі; ініціативність; відповідальність за виконані доручення; бажання до самореалізації; стосунки з керівником та колегами; вміння адаптуватись до фактичної ситуації тощо.

Дуже важливим елементом системи оцінювання працівника в Тербовлянській районній раді має стати визначення рівня його залученості. Залученість персоналу передбачає створення такої атмосфери на робочому місці, щоб працівник працював з максимальною віддачею (продуктивністю), щоб він повністю «включився» у процес виконання своїх обов'язків, щоб він доклав максимуму зусиль і був залучений в процес діяльності ради.

Щоб визначити рівень залученості працівника організації, необхідно знайти частку його відповідей «так» в загальній кількості відповідей на питання (в нашому випадку 11). Якщо ця частка менше 50%, то рівень залученості працівника низький, якщо від 50% до 70%, то рівень залученості середній, і якщо вище 70%, то високий.

Методична форма щорічної оцінки якості роботи кожного працівника ради відображена нижче (рис. 3.4).

За результатами оцінки роботи стосовно кожного працівника виконавчого апарату Тербовлянської районної ради, що проходив оцінку, комісія, яка оцінювала, приймає одне з таких рішень:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді, але за певних умов (наприклад, зазначається необхідність підвищити кваліфікацію чи пройти стажування);
- не відповідає займаній посаді.

За результатами оцінки голова Тербовлянської районної ради повинен видати розпорядження, до якого має додаватися план заходів по виконанню рекомендацій комісії, що здійснювала оцінку. Протягом двох місяців голова ради повинен прийняти рішення щодо працівників, які за результатами оцінки не відповідають займаній посаді (наприклад, можна запропонувати переведення за згодою на іншу посаду або звільнення з посади у разі відмови від переведення).

П.І.Б. _____
 Посада _____
 Підрозділ _____
 Керівник _____

1. Оцінка якості праці працівника

№п/п	Критерій	Оцінка
1	Якість роботи, що виконується	
2	Професійні знання та навички	
3	Старанність та активність у роботі	
4	Ініціативність	
5	Відповідальність за виконані доручення	
6	Бажання до самореалізації	
7	Стосунки з керівником та колегами	
8	Вміння адаптуватись до фактичної ситуації	

Загальна оцінка: А — значно вище очікуваного рівня; В — вище очікуваного рівня; С — відповідає очікуванням; D — нижче очікуваного рівня; E — значно нижче очікуваного рівня

2. Оцінка рівня залученості працівника у трудову діяльність

№ п/п	Критерій	Відповідь	
		так	ні
1	Я розумію, чого від мене очікують		
2	Я забезпечений всіма необхідними матеріалами та обладнанням для виконання роботи		
3	Маю можливість на роботі робити те, що в мене виходить найкраще		
4	Протягом останніх семи днів я отримав похвалу за добре виконану роботу		
5	Мій керівник турбується про мене як про особистість		
6	Керівник сприяє моему професійному і особистому розвитку		
7	До моєї думки дослуховуються на роботі		
8	Мої колеги завжди виконують свою роботу якісно		
9	Я маю найкращого друга на роботі		
10	За останніх шість місяців зі мною говорили про мій прогрес на роботі		
11	Протягом минулого року в мене була можливість навчатись і рости		

3. Оцінка трудового внеску

№ п/п	Критерій	Оцінка
1	Кількість і якість виконаних планових і позапланових робіт	
2	Дотримання термінів виконання завдань	
3	Темп росту кількості виконаних завдань	
4	Середня кількість затраченого часу на виконання одного завдання	

5	Складність виконуваних завдань	
6	Наявність у роботі елементів новизни	
7	Різноманітність виконуваних робіт	

Загальна оцінка: А — значно вище очікуваного рівня; В — вище очікуваного рівня; С — відповідає очікуванням; D — нижче очікуваного рівня; Е — значно нижче очікуваного рівня.

4. Скориговані цілі та завдання на поточний рік (заповнюється, якщо цілі та завдання зазнали коригувань)

№ п/п	Цілі та завдання	Запланований результат
1		
2		
3		
4		
5		

5. Рішення та результати оцінки (заповнюється керівником під час бесіди з підлеглим)

Відповідність займаній посаді	
План розвитку: – пропозиції щодо горизонтальних чи вертикальних переміщень та зарахування до резерву на підвищення; – пропозиції щодо навчання та підвищення кваліфікації	

Рисунок 3.4 – Методична форма щорічної оцінки діяльності працівника

Джерело: сформовано автором

Основні переваги, які отримає Теробовлянська районна рада від проведення щорічної оцінки – покращення якісного складу персоналу, підвищення рівня ефективності його використання, зростання професійної компетентності, підвищення кваліфікації, посилення організованості й відповідальності працівників.

Окрім того, на нашу думку, результатом проведення щорічної атестації працівників районної ради стане зростання продуктивності праці. Припустимо, що очікувана кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг та підготовлених нормативно-правових актів збільшиться на 10% після введення щорічного оцінювання праці працівників.

Сформуємо вихідні дані для розрахунку рівня продуктивності праці одного працівника виконавчого апарату районної ради в результаті впровадження щорічної атестації. Їх представлено в таблиці 3.2.

Формула для визначення прогнозного приросту продуктивності праці в результаті впровадження щорічної атестації працівників виконавчого апарату районної ради має вигляд:

$$П_{nn} = ПП_{nv} - ПП_{dne}, \quad (3.1)$$

де $ПП_{nv}$ – продуктивність праці одного працівника виконавчого апарату районної ради після атестації, од.;

$ПП_{dne}$ – продуктивність праці одного працівника виконавчого апарату районної ради до атестації, од.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для розрахунку рівня продуктивності праці одного працівника районної ради після впровадження щорічної оцінки

Показник		Відхилення, (+/-)
1. Кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг до впровадження щорічної оцінки, од.	1083	+109
2. Кількість підготовлених нормативно-правових актів до впровадження щорічної оцінки од.	1192	
3. Кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг після впровадження щорічної оцінки, од.	211	+21
4. Кількість підготовлених нормативно-правових актів після впровадження щорічної оцінки, од.	232	
5. Чисельність працівників районної ради, охоплених щорічним оцінювання, чол.	10	-
6. Продуктивність праці одного працівника районної ради до впровадження щорічної оцінки, од. - кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг	108	+11
7. Продуктивність праці одного працівника районної ради після впровадження щорічної оцінки, од. - кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг	119	
8. Продуктивність праці одного працівника районної ради до впровадження щорічної оцінки, од. - кількість підготовлених нормативно-правових актів	21	+2
9. Продуктивність праці одного працівника районної ради після впровадження щорічної оцінки, од. - кількість підготовлених нормативно-правових актів	23	

Джерело: сформовано автором

Згідно результатів розрахунку, кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг після впровадження щорічної атестації працівників Тереховлянської районної ради зросте на 109 одиниць, а кількість підготовлених нормативно-правових актів – на 21 одиниць.

Приріст продуктивності праці щодо кількості підготовлених нормативно-правових актів внаслідок впровадження щорічної оцінки одного працівника виконавчого апарату районної ради становитиме 11 одиниць:

$$P_m = 119 - 108 = 11 \text{ одиниць.}$$

Приріст продуктивності праці щодо кількості підготовлених нормативно-правових актів внаслідок впровадження щорічної оцінки одного працівника виконавчого апарату районної ради становитиме 3 одиниць:

$$P_m = 23 - 21 = 3 \text{ одиниці.}$$

Підготовкою і проведенням щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради займатиметься відділ юридичної та кадрової роботи, залучаючи до цього працівників інших підрозділів по мірі необхідності.

Витрати на організацію щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради розподіляються наступним чином: витрати на підготовку до проведення оцінки – 250,0 грн.; витрати на проведення оцінки – 260,0 грн.; витрати на заключний етап оцінки – 230,0 грн. Разом витрати на організацію і проведення щорічної оцінки працівників апарату Тереховлянської районної ради становитимуть 740,0 грн.

Для наочності витрати та результати від проведення щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради відобразимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на проведення щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Тербовлянської районної ради

Витрати	Значення, грн.
на підготовку до проведення оцінки	250,0
на проведення оцінки	260,0
на заключний етап оцінки	230,0
Разом	740,0

Джерело: сформовано автором

3.3 Вдосконалення системи преміювання працівників виконавчого апарату Тербовлянської районної ради

Преміювання посадових осіб виконавчого апарату Тербовлянської районної ради здійснюється відповідно до «Положення про преміювання працівників Тербовлянської районної ради» [50]

Згідно положення, преміювання працівників районної ради здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи, а також до державних і професійних свят та ювілейних дат в рамках фонду преміювання, утвореного на календарний рік, та економії коштів на оплату праці поточного року. Разом з тим розмір річного фонду преміювання має бути не менш як 10 відсотків суми посадових окладів та економії фонду оплати праці.

Конкретний розмір премії, виплачуваної працівнику, згідно чинного законодавства не може бути обмеженим граничною сумою. Проте в Тербовлянській районній раді комісією про преміювання може бути прийняте рішення щодо визначення граничних розмірів преміювання, так як було здійснено в третьому кварталі 2018 року (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Граничні розміри преміювання працівників виконавчого апарату Тербовлянської районної ради в третьому кварталі 2018 року

№ п/п	Категорії працівників	Граничний розмір премії, %
1	Спеціалісти та службовці	60
2	Начальники відділів	80
3	Голова ради та його заступник	100

Джерело: сформовано автором на основі Протоколу засідання комісії по преміюванню

На створення річного фонду преміювання спрямовуються кошти в відсотках до посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг для посадових осіб районної ради і до посадового окладу для інших працівників, в наступних розмірах:

- за посадою голови районної ради і його заступника - 70%
- за посадою секретаря ради - 70%
- за посадою всіх інших працівників районної ради - 50%

Кошти на преміювання передбачаються в кошторисі витрат на утримання апарату і за необхідності впродовж року їх сума коригується в відповідності до зміни розмірів посадових окладів і надбавок за ранг.

Преміювання працівників здійснюється щокварталу і враховує досягнення працівником таких показників:

- успішне виконання своїх службових обов'язків;
- добросовісне відношення до роботи;
- ініціативність в роботі;
- завчасна і якісна підготовка матеріалів і службових документів;
- якісне обслуговування відвідувачів, відсутність від них скарг;
- особистий вклад в загальні результати роботи колективу.

Розмір премії голові районної ради і його заступнику визначає районна рада (додатки Е1 і Е2), а розмір премії кожному працівникові нараховує головний бухгалтер і визначає голова районної ради своїм розпорядженням.

В випадку позбавлення працівника премії, або зниження її розміру в розпорядженні вказується причина позбавлення премії або її зниження.

Премія не виплачується працівникам за час тимчасової непрацездатності, щорічних відпусток, навчальних відпусток, відпусток без збереження заробітної плати.

Премія не підлягає виплаті, або її розмір може бути зменшений у разі:

- невиконання або неналежного виконання працівником своїх посадових обов'язків, погіршення якості роботи;
- несвоєчасного виконання завдань;

- систематичного порушення працівником правил внутрішнього трудового розпорядку і трудової дисципліни;
- прогулу без поважних причин;
- появи на роботі в нетверезому стані або вживання на роботі спиртних напоїв;

Під час дії дисциплінарного стягнення заохочувальні заходи до працівника не застосовуються.

Працівник може бути позбавлений премії або її розмір може бути зменшено тільки за той квартал, в якому ним не були виконані критерії і показники преміювання або були допущені випадки порушення трудової дисципліни.

Працівник не може бути позбавлений премії за дії, не пов'язані з виконанням своїх службових обов'язків.

Отже, керівник Тереховлянської районної ради має право здійснювати фактичні видатки на заробітну плату, у тому числі на преміювання та інші види заохочень, винагород тощо виключно в межах фонду заробітної плати, затвердженого в кошторисах.

Проаналізувавши наявну систему преміювання працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради, ми побачили, що працівники, які працюють тривалий час в районній раді і мають належні навички у виконанні своїх професійних обов'язків, будуть отримувати суттєві розміри премій. А фахівці, які тільки закінчили вуз, цих навичок не мають і тому їм не завжди вдається в повному обсязі і належним чином виконати покладені на них обов'язки. Саме тому їх зарплата залишається у розмірі посадового окладу (їм не належить доплата та ранг, за стаж держслужби, за напруженість при виконанні посадових обов'язків тощо). І тому такі працівники, прийшовши на роботу, максимум за пів року звільнялися, бо були незадоволені рівнем зарплати (див. п.2.2 цієї роботи).

Окрім того, проаналізувавши вікову структуру персоналу виконавчого апарату ми побачили, що в Тереховлянській районній раді в основному працюють працівники від 45 до 55 років та понад 55 років (див. п.2.2), тобто вже зараз

потрібно дбати про «омолодження» персоналу. Саме тому ми пропонуємо впровадити спеціальні премії для молодих фахівців.

По-перше премію, яка буде враховувати термін роботи в раді. Згідно чинного законодавства надбавка за вислугу років починає виплачуватись після наявності 3 років стажу і складає 10% від місячного посадового окладу. Ми пропонуємо в залежності від стажу роботи в раді ввести такі її розміри:

- менше одного року – 5% місячного окладу;
- від 1 року до 2 років – 10% місячного окладу;
- від 2 року до 3 років – 15% місячного окладу.

По друге, виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, щоквартальну премію в розмірі 50% місячного окладу.

То-третє, виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, за результатами роботи протягом року, річну премію у розмірі 50% окладу.

Враховуючи пропозиції, розмір зарплати молодого працівника – недавнього випускника вузу буде:

1. Згідно чинного законодавства оклад спеціаліста в районній раді в 2019 році становив 3524 грн.

2. Визначаємо розмір місячної премії працівника, якщо його стаж роботи менше 1 року:

$$3524 \text{ грн.} * 5\% = 176,20 \text{ грн.}$$

3. Визначаємо розмір зарплати працівника з врахуванням місячної премії працівника, якщо його стаж роботи менше 1 року:

$$3524,0 + 176,2 = 3700,20 \text{ грн.}$$

Враховуючи всі наявні відрахування, розмір зарплати з врахуванням місячної премії, яку отримає працівник, якщо його стаж роботи менше 1 року, дорівнює:

$$\begin{aligned} 3700,20 - 3700,20 * 18\% - 3700,20 * 1,5\% = \\ = 3700,2 - 666,04 - 55,50 = 2978,66 \text{ грн.} \end{aligned}$$

4. Визначаємо розмір квартальної премії працівника, якщо його стаж роботи менше 1 року:

$$3524 \text{ грн.} * 50\% = 1762,00 \text{ грн.}$$

Враховуючи всі наявні відрахування, розмір квартальної премії, яку отримає працівник, якщо його стаж роботи менше 1 року, дорівнює:

$$\begin{aligned} 1762,00 - 1762,00 * 18\% - 1762,00 * 1,5\% = \\ = 1762,00 - 317,16 - 26,43 = 1418,41 \text{ грн.} \end{aligned}$$

5. Визначаємо розмір річної премії працівника, якщо його стає роботи менше 1 року:

$$3524 \text{ грн.} * 50\% = 1762,00 \text{ грн.}$$

Враховуючи всі наявні відрахування, розмір річної премії, яку отримає працівник, якщо його стаж роботи менше 1 року, дорівнює:

$$\begin{aligned} 1762,00 - 1762,00 * 18\% - 1762,00 * 1,5\% = \\ = 1762,00 - 317,16 - 26,43 = 1418,41 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Таким чином, враховуючи пропозиції, річний фонд зарплати молодого працівника – недавнього випускника вузу дорівнюватиме:

$$(3524,00 + 176,20) * 12 + 1762,00 * 4 + 1762,00 = 44\ 402,40 + 7\ 048,00 + 1762,00 = 53\ 212,40 \text{ грн}$$

І враховуючи ЄСВ 22%, річні витрати районної ради на зарплату молодого працівника – недавнього випускника вузу дорівнюватиме:

$$53\ 212,40 + 53\ 212,40 * 22\% = 53\ 212,40 + 11\ 706,73 = 64\ 919,13 \text{ грн.}$$

Отже, враховуючи наші пропозиції, ми бачимо, що заробітна плата молодого спеціаліста – випускника вузу вже дещо більша і є можливість залучити молодих працівників до роботи в районній раді.

Висновки до розділу 3

Отже, на нашу думку, покращення роботи системи державної служби тісно пов'язане з командним підходом. Основними принципами, які варто враховувати при формуванні команди в виконавчому апараті Тереховлянської районної ради, є: невелика кількість членів команди; загальне завдання і його складність; взаємодоповнюючі знання, вміння, навички; довіра і співпраця в колективі; спільна відповідальність за результат; спільна розробка стратегії досягнення мети; відсутність протистояння керівника і рядових членів команди; пошук компромісів при вирішенні конфліктів; індивідуальне «обличчя» кожної команди.

Щоб працівників виконавчого апарату перетворити зі співробітників на команду, необхідні такі дії: по-перше, роз'яснення працівникам апарату сутності командної роботи і її переваг за допомогою проведення одноденного тренінгу на тему «Команда і взаємодія в ній», вартість якого для працівників райради 10 тис. грн. Додаткові витрати передбачатимуть лише витрати на кавову перерву і роздатковий матеріал. Таким чином, загальна сума витрат по першому етапі формування команди Тереховлянської районної ради становитимуть 10800 грн.

По-друге, проведення двохденних тимблдінгових заходів: в суботу – «Кулінарний тимблдінг», де основним навиком, який тренують, є грамотний

розподіл завдань між учасниками; в неділю – «Командне малювання картини», при цьому тренуючи навик налагодження спілкування і взаємодії.

Для проведення семінару можна використати власне приміщення і вартість передбачає лише оплату семінару, в яку входять вартість матеріалів і оплата праці інструктора. Вартість проведення двохденного тимблдінгу становить 15 тис. грн.

Отже, початкові витрати на формування команди становлять 25800 грн.

В Тереховлянській районній раді проводиться атестація працівників раз на три роки, проте вона носить формальний характер. В зв'язку з цим, ми пропонуємо здійснювати щорічну оцінку. Її варто проводити в другій половині січня, при потребі у липні здійснюючи проміжну оцінку якості праці, яка дасть змогу скоригувати цілі роботи та плани індивідуального розвитку.

Основні переваги, які отримає Тереховлянська районна рада від проведення щорічної оцінки, – покращення якісного складу персоналу, підвищення рівня ефективності його використання, зростання професійної компетентності, підвищення кваліфікації, посилення організованості й відповідальності працівників. Окрім того, результатом проведення щорічної атестації працівників районної ради стане зростання продуктивності праці.

Підготовкою і проведенням щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради займатиметься відділ юридичної та кадрової роботи, залучаючи до цього працівників інших підрозділів по мірі необхідності. Витрати на організацію щорічної оцінки працівників виконавчого апарату ради загалом становитимуть 740,0 грн.

Преміювання посадових осіб виконавчого апарату Тереховлянської районної ради здійснюється відповідно до «Положення про преміювання працівників Тереховлянської районної ради». Згідно положення, преміювання працівників районної ради здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи щокварталу, а також до державних і професійних свят та ювілейних дат в рамках фонду преміювання, утвореного на календарний рік, та економії коштів на оплату праці поточного року. Разом з тим розмір річного

фонду преміювання має бути не менш як 10 відсотків суми посадових окладів та економії фонду оплати праці.

Проаналізувавши наявну систему преміювання працівників виконавчого апарату Тербовлянської районної ради, ми побачили, що фахівці, які тільки закінчили вуз, премії майже не отримують. І тому такі працівники, прийшовши на роботу, максимум за пів року звільнялися через незадоволеність рівнем зарплати. Окрім того, проаналізувавши вікову структуру персоналу виконавчого апарату ми побачили, що районній раді в основному працюють працівники від 45 до 55 років та понад 55 років, тобто потрібно подбати про «омолодження» персоналу. Саме тому ми пропонуємо впровадити спеціальні премії для молодих фахівців.

По-перше премію, для молодих фахівців, враховуючи стаж роботи в раді, по такій шкалі: менше одного року – 5% місячного окладу; від 1 року до 2 років – 10% місячного окладу; від 2 року до 3 років – 15% місячного окладу. По друге, виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, щоквартальну премію в розмірі 50% місячного окладу. То-третє, виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, за результатами роботи протягом року, річну премію у розмірі 50% окладу.

Отже, враховуючи наші пропозиції, ми вже бачимо, що заробітна плата молодого спеціаліста – випускника вузу вже дещо більша і є можливість залучити молодих працівників до роботи в районній раді.

РОЗДІЛ 4 СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

4.1 Аналіз основних показників розвитку Тербовлянського району

Тербовлянська районна рада є органом місцевого самоврядування Тербовлянського району.

Тербовлянський район розташований в центральній частині Тернопільської області. Районним центром є місто Тербовля. Площа району дорівнює 1130 км², що становить 8,1 % території області. Загальна протяжність кордонів району 185 км [51, 52].

Якщо аналізувати кількість населених пунктів району, то їх є 78. До складу району входить одне місто (м.Тербовля), два селища міського типу (сmt Дружба та сmt. Микулинці) і 75 сіл [51, 52].

На території району на сьогоднішній день функціонує чотири ОТГ: Тербовлянська (з центром у м. Тербовля), Микулинецька (з центром у сmt. Микулинці), Іванівська (з центром у с. Іванівка) та Золотниківська (з центром у с. Золотники) [52].

Підприємства Тербовлянського району виготовляють як промислову, так і сільськогосподарську продукцію. Зокрема, промислові підприємства району представлені в галузі виготовлення будівельних матеріалів, в добувній та деревообробній сферах діяльності, сільськогосподарські – займаються вирощуванням зернових і технічних культур, картоплі і овочів, вирощуванням великої рогатої худоби і свиней, виробництвом молока. Основні показники виготовлення продукції в Тербовлянському районі зображено в таблиці (табл.4.1).

Аналізуючи дані таблиці, ми побачили, що протягом 2016-2018 років відбулося зростання як в обсягах виробництва промислової продукції, так і сільськогосподарської. Проте темпи їх зростання різняться: виготовлення промислової продукції зростає суттєвіше, ніж виготовлення

сільськогосподарської продукції. Проте кількість виготовленої продукції, що припадає на 1 особу в промисловості протягом досліджуваного періоду зростає, а сільськогосподарської продукції – незначно падає.

Таблиця 4.1 – Основні показники діяльності підприємств Тербовлянського району

Показники	Од. виміру	2016 рік	2017 рік	Відхилення		2018 рік	Відхилення	
				Абс.	Відн., %		Абс.	Відн., %
Обсяг реалізованої промислової продукції без ПДВ	млн грн.	419962,5	500636,4	80673,9	19,2	532474,2	31837,8	6,4
Обсяг реалізованої промислової продукції у розрахунку на одну особу населення	грн.	6337,8	7667	1329,2	21,0	8217	550,0	7,2
Валова продукція сільського господарства по всіх категоріях господарств – всього,	млн грн	785,2	789	3,8	0,5	790	1,0	0,1
в тому числі:								
– с/г підприємства	млн грн	400,1	403,8	3,7	0,9	404,7	0,9	0,2
– населення	млн грн	385,1	385,2	0,1	0,0	385,3	0,1	0,0
Валова продукція сільського господарства на одну особу	грн.	15550	15491	-59,0	-0,4	15600	109,0	0,7

Джерело: сформовано автором на основі [70, 71]

Населення району в 2018 році становило 64833 осіб, в т.ч. міського – 19078 осіб та сільського – 45755 [71]. Проте, аналізуючи рисунок 4.1, бачимо що протягом досліджуваного періоду відбувався постійний щорічний спад кількості жителів району.

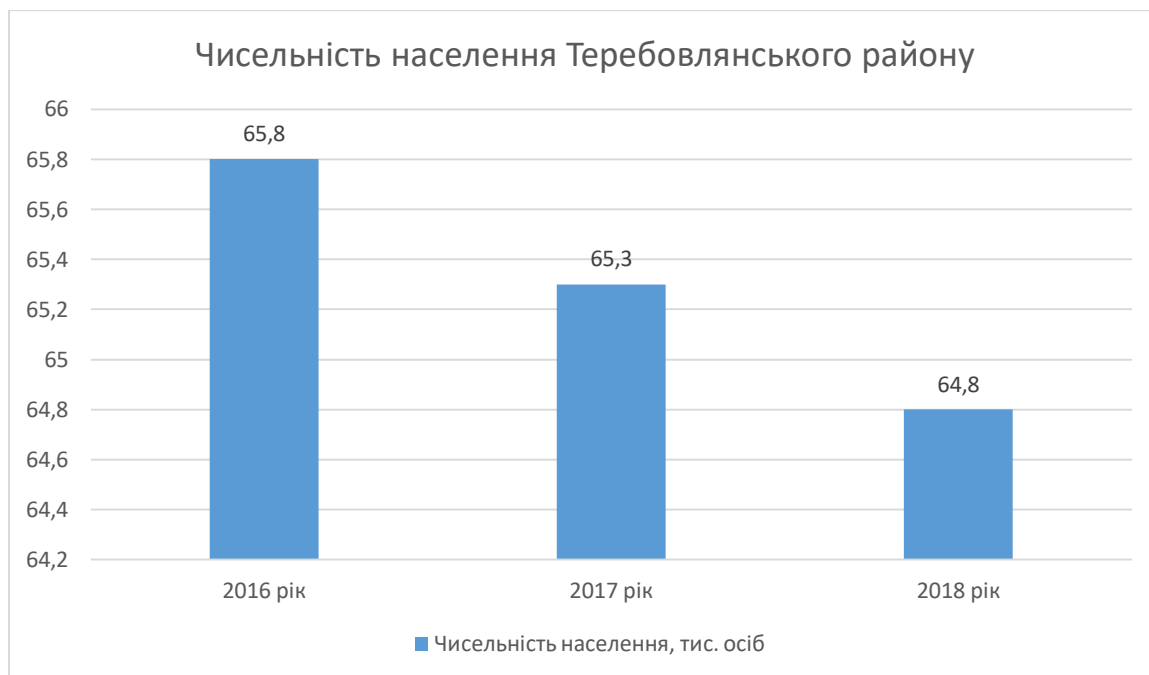


Рисунок 4.1 – Чисельність населення Тербовлянського району

Джерело: сформовано автором на основі [70, 71]

Основні показники ринку праці Тербовлянського району протягом 2016-2018 років зображені в таблиці (таблиця 4.2). Аналізуючи їх, ми помітили, що чисельність працівників підприємств району в 2017 році в порівнянні з 2016 роком зросла, а в 2018 році – впала. Схожі тенденції ми бачимо і щодо кількості зареєстрованих безробітних. Таку ситуацію можна пояснити зростанням розміру прихованого безробіття, а також зростанням кількості осіб, які виїхали на роботу за кордон і не реєструючись в Україні ні як працівник підприємства, ні як безробітний. Це не дуже позитивні тенденції для соціоекономічного розвитку Тербовлянського району.

Таблиця 4.2 – Основні показники ринку праці Теробовлянського району протягом 2016-2018 років

Показники	Од. виміру	2016 рік	2017 рік	Відхилення		2018 рік	Відхилення	
				Абс.	Відн., %		Абс.	Відн., %
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	7310	7799	489	6,7	7197	-602	-7,7
Кількість зареєстрованих безробітних	осіб	598	629	31	5,2	571	-58	-9,2
Середньомісячна зарплата штатних працівників, зайнятих у сферах економічної діяльності,	гривень	3103	5358	2255	72,7	6249	891	16,6
в тому числі:								
– у промисловості	гривень	3138	3494	356	11,3	4158	664	19,0
– у сільському господарстві	гривень	4625	5546	921	19,9	6655	1109	20,0
– у будівництві	гривень	3126	3450	324	10,4	3968	518	15,0
Середньомісячна зарплата працівників бюджетних установ	гривень	3620	3599	-21	-0,6	4211	612	17,0

Джерело: сформовано автором на основі [70, 71]

Згідно таблиці 4.1, в Теробовлянському районі спостерігалось щорічне зростання середньомісячної заробітної плати працівника (на 72,7% в 2017 році в порівнянні з 2016 роком і на 16,6% в 2018 році в порівнянні з 2017 роком). Окрім того, аналізуючи рівень заробітної плати працівників різних сфер, ми побачили, що найвищий розмір зарплати був в працюючих сільськогосподарських підприємств, а найменший – в будівництві.

Мережа лікувальних закладів Теробовлянського району не є дуже великою. В районі є три лікарні КУ ТРР «Теробовлянська ЦРЛ» (на 152 ліжок), КУ ТРР «Золотниківська РЛ» (на 30 ліжок) і КУ ТРР «Микулинецька РЛ» (на 25 ліжок).

Окрім того, в районі є Комунальна установа Теробовлянської районної ради «Теробовлянський районний центр первинної медико-санітарної допомоги», 16 амбулаторій загальної практики-сімейної медицини та 51 фельдшерсько-акушерських пункти і фельдшерських пунктів [70].

Якщо аналізувати стан освіти Теробовлянського району, то в районі функціонують 44 навчальних заклади, де навчаються 5256 учнів. Якщо розглядати школи по ступенях підготовки, то в районі є 7 навчальних закладів I ступеня (навчається 77 учні), 20 закладів I-II ступенів (навчається 1317 учні) і 17 закладів I-III ступенів (навчається 3862 учні) [70].

Таким чином, становище Теробовлянського району є задовільним і відповідає тенденція розвитку всієї Тернопільської області.

4.2 Організаційно-правові аспекти регулювання діяльності Теробовлянської районної ради

Основним документом, який регулює діяльність Теробовлянської районної ради є її Регламент (додаток А). Регламент визначає особливості ведення діяльності районною радою відповідно до чинного законодавства, зокрема Конституції України, Законів України «Про місцеве самоврядування», «Про статус депутатів місцевих рад» та інших актів.

Регламент затверджує сесія районної ради на початку своєї роботи після проведення чергових виборів депутатів місцевих рад. Таким чином, кожне скликання депутатів затверджує власний регламент.

Регламент складається з двох розділів. В першому розділі «Загальні положення» описані основні моменти по організації пленарних засідань ради (наприклад, кількість депутатів, місце проведення засідання, мова засідань, гласність засідань, умови запрошення осіб у зал засідань тощо).

В другому розділі «Організація роботи Теробовлянської районної ради» (який включає 16 глав) розглянуті такі особливості функціонування районної ради:

- форми, частота і організаційні моменти сесій, зокрема першої сесії після виборів;
- питання, які входять до компетенції районної ради;
- особливості процедури внесення і розгляду проектів рішень (зокрема постійними комісіями) в раді;
- особливості проведення пленарних засідань ради та порядок обговорення на них питань;
- виступи та процедура проведення голосувань по питаннях в раді;
- етичність засідань ради;
- функції та особливості діяльності депутата ради;
- порядок обрання, підзвітність та посадові обов'язки голови районної ради, його заступника;
- особливості формування постійних комісій, президії та виконавчого апарату ради;
- умови та процедура дострокового припинення повноважень ради.

В третьому розділі регламенту «Перехідні положення» описано специфіку діяльності ради до і після прийняття регламенту певного скликання районної ради.

Висновки до розділу 4

Теребовлянський район розташований в центральній частині Тернопільської області і є найбільшим за площею в області.

Підприємства Теребовлянського району виготовляють як промислову, так і сільськогосподарську продукцію. Протягом 2016-2018 років відбулося зростання як в обсягах виробництва промислової продукції, так і сільськогосподарської.

Протягом досліджуваного періоду відбувався постійний щорічний спад кількості жителів району.

Чисельність працівників підприємств району в 2017 році в порівнянні з 2016 роком зросла, а в 2018 році – впала. Схожі тенденції ми бачимо і щодо кількості зареєстрованих безробітних. Крім того, помітне щорічне зростання

середньомісячної заробітної плати працівника. Найвищий розмір зарплати був в працюючих сільськогосподарських підприємств, а найменший – в будівництві.

Мережа лікувальних закладів Тербовлянського району не є дуже великою. В районі є три лікарні, один центр первинної медико-санітарної допомоги, 16 амбулаторій загальної практики-сімейної медицини та 51 фельдшерсько-акушерських пункти і фельдшерських пунктів

В районі функціонують 44 навчальних заклади, де навчаються 5256 учнів.

Основним документом, який регулює діяльність Тербовлянської районної ради є її Регламент. Регламент визначає особливості ведення діяльності районною радою відповідно до чинного законодавства, зокрема Конституції України, Законів України «Про місцеве самоврядування», «Про статус депутатів місцевих рад» та інших актів.

РОЗДІЛ 5

ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

5.1 Визначення доцільності формування команди працівників у Тереховлянській районній раді

Покращення роботи системи державної служби тісно пов'язане з командним підходом.

Основними принципами, які варто враховувати при формуванні команди в виконавчому апараті Тереховлянської районної ради, є: невелика кількість членів команди; загальне завдання і його складність; взаємодоповнюючі знання, вміння, навички; довіра і співпраця в колективі; спільна відповідальність за результат; спільна розробка стратегії досягнення мети; відсутність протистояння керівника і рядових членів команди; пошук компромісів при вирішенні конфліктів; індивідуальне «обличчя» кожної команди.

Щоб для працівників виконавчого апарату розпочати процес перетворення працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради зі співробітників на команду, на нашу думку, необхідні такі етапи.

Перший етап. Роз'яснити працівникам апарату суть командної роботи і переваги від неї. Для цього ми рекомендуємо запросити фахівця, який проведе виїзний одноденний тренінг на тему «Команда і взаємодія в ній». Під час тренінгу варто розглянути такі питання:

- 5) Переваги, ознаки і етапи командної роботи;
- 6) Основа командної роботи – цінності та цілі;
- 7) Взаємодоповнення – командне лідерство;
- 8) Особисті стилі, комунікація, бар'єри, зворотній зв'язок.

Вартість такого семінару для працівників райради – 10 тис. грн.

Оскільки семінар буде проводитись в м. Тереховля, приміщення і апаратура (проектор + ноутбук) будуть власні, то додаткові витрати передбачатимуть лише витрати на кавову перерву:

- витрати на чай, каву, цукор і вершки – 200 грн.;
- витрати на солодощі – 200 грн.

Окрім того, ще будуть витрати на роздатковий матеріал, величина яких становитиме 400 грн.

Хоча семінар триватиме цілий день, проте у вартість тренінгу витрати на обід не входять.

Таким чином, загальна сума витрат по першому етапі формування команди Тереховлянської районної ради становитимуть:

$$10000 + 200 + 200 + 400 = 10800 \text{ грн.}$$

Другий етап. Він включатиме тимблдингові заходи, які триватимуть два дні (протягом суботи-неділі).

В суботу – «Кулінарний тимблдинг». Його тривалість дорівнює 4 години. Під час цього заходу готують будь-яку страву світової кухні на вибір. Основним навиком, який тренують під час цього заходу – грамотний розподіл завдань між учасниками.

В неділю – «Командне малювання картини». Його тривалість дорівнює 3 години. Кожна команда малює свій фрагмент картини і потім усі фрагменти складають разом. Командне малювання картини сприяє налагодженню спілкування і взаємодії як всередині групи, так і між групами.

Для проведення семінару можна використати те ж власне приміщення і вартість передбачає лише оплату семінару, в яку входять вартість матеріалів і оплата праці інструктора. Вартість становить – 15 тис. грн. за два дні.

Таким чином, початкові витрати на формування команди становлять:

$$10800 + 15000 = 25800 \text{ грн.}$$

Для наочності всі витрати на формування команди в Тереховлянській районній раді зведемо в таблицю (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Витрати на формування команди в Теробовлянській районній раді

Вид витрат	Величина, грн.
Вартість семінару «Команда і взаємодія в ній»	10000
Витрати на кавову перерву	400
Витрати на роздатковий матеріал	400
Вартість 2-хденних тимблдінгові заходи	15000
Всього	25800

З одного боку, це суттєві витрати, які Теробовлянська районна рада витратить з власного бюджету, але ці кошти означатимуть інвестицію в майбутній розвиток ради. І з часом сформована команда показуватиме кращі результати в роботі.

Такі заходи не варто часто проводити. Достатньо один раз в квартал. Але спочатку ці заходи будуть проходити під керівництвом досвідченого тренера, а з часом їх можна проводити самостійно. Тут головне – командна робота. А заходи можуть бути різноманітні: і корпоративні програми, і спортивні змагання, і корпоративні свята, і корпоративне волонтерство, і корпоративна благодійність.

Переваги і проблеми, які можуть бути при створенні команди, зображені в таблиці (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Переваги і проблеми при формуванні команди в Теробовлянській районній раді

Переваги	Проблеми
Можливість досягати дуже високих показників роботи як щодо ефективності, так і щодо швидкості	Працівники не завжди готові брати відповідальність не лише за власні результати, а й за командні
Можливість сильної підтримки працівника як з боку членів команди, так і з боку голови	Керівник може витратити багато часу на узгодження різних нюансів з усіма учасниками команди
Можливість безпроблемної перебудови роботи всієї публічної організації	Відсутність «спільної» мови
Здатність опиратися кризам і застосовувати найкращі варіанти вирішення проблем, що виникають в умовах змін	

Джерело: сформовано автором

5.2 Обґрунтування ефективності вдосконалення оцінки роботи персоналу виконавчого апарату

В Тербовлянській районній раді атестація працівників виконавчого апарату проводиться раз на три роки. Проте вона носить досить формальний характер. Ми пропонуємо здійснювати щорічну оцінку виконавчого апарату Тербовлянської районної ради. Її варто зазвичай проводити в другій половині січня за результатами минулого року і водночас передбачати планування цілей на наступний рік. У липні доцільно здійснювати проміжну оцінку якості праці, яка дасть змогу скоригувати цілі роботи та плани індивідуального розвитку..

Основною метою проведення оцінки є встановлення відповідності кількості та якості витраченої праці потребам ради та визначення необхідного рівня стимулювання працівників відповідно до результатів оцінки. При цьому кількість та якість витраченої праці визначається через оцінку ступеня досягнення поставлених перед працівником цілей.

Щорічну оцінку працівників виконавчого апарату Тербовлянської районної ради ми пропонуємо здійснювати у двох напрямках:

- 1) оцінка результатів діяльності працівника;
- 2) оцінка якості праці працівника.

Основні переваги, які отримає Тербовлянська районна рада від проведення щорічної оцінки – покращення якісного складу персоналу, підвищення рівня ефективності його використання, зростання професійної компетентності, підвищення кваліфікації, посилення організованості й відповідальності працівників.

Окрім того, на нашу думку, результатом проведення щорічної атестації працівників районної ради стане зростання продуктивності праці. Припустимо, що очікувана кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг та підготовлених нормативно-правових актів збільшиться на 10% після введення щорічного оцінювання праці працівників.

Сформуємо вихідні дані для розрахунку рівня продуктивності праці одного працівника виконавчого апарату районної ради в результаті впровадження

щорічної атестації. Їх представлено в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Вихідні дані для розрахунку рівня продуктивності праці одного працівника районної ради після впровадження щорічної оцінки

Показник		Відхилення, (+/-)
1. Кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг до впровадження щорічної оцінки, од.	1083	+109
2. Кількість підготовлених нормативно-правових актів до впровадження щорічної оцінки, од.	1192	
3. Кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг після впровадження щорічної оцінки, од.	211	+21
4. Кількість підготовлених нормативно-правових актів після впровадження щорічної оцінки, од.	232	
5. Чисельність працівників районної ради, охоплених щорічним оцінювання, чол.	10	-
6. Продуктивність праці одного працівника районної ради до впровадження щорічної оцінки, од. - кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг	108	+11
7. Продуктивність праці одного працівника районної ради після впровадження щорічної оцінки, од. - кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг	119	
8. Продуктивність праці одного працівника районної ради до впровадження щорічної оцінки, од. - кількість підготовлених нормативно-правових актів	21	+2
9. Продуктивність праці одного працівника районної ради після впровадження щорічної оцінки, од. - кількість підготовлених нормативно-правових актів	23	

Джерело: сформовано автором

Згідно результатів розрахунку, кількість опрацьованих листів, звернень, заяв, скарг після впровадження щорічної атестації працівників Терехівлянської районної ради зростає на 109 одиниць, а кількість підготовлених нормативно-правових актів – на 21 одиниць.

Приріст продуктивності праці щодо кількості підготовлених нормативно-правових актів внаслідок впровадження щорічної оцінки одного працівника виконавчого апарату районної ради становитиме 11 одиниць:

$$P_{mn} = 119 - 108 = 11 \text{ одиниць.}$$

Приріст продуктивності праці щодо кількості підготовлених нормативно-правових актів внаслідок впровадження щорічної оцінки одного працівника виконавчого апарату районної ради становитиме 3 одиниць:

$$P_m = 23 - 21 = 3 \text{ одиниці.}$$

Витрати на організацію щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради розподіляються наступним чином: витрати на підготовку до проведення оцінки – 250,0 грн.; витрати на проведення оцінки – 260,0 грн.; витрати на заключний етап оцінки – 230,0 грн. Разом витрати на організацію і проведення щорічної оцінки працівників апарату Тереховлянської районної ради становитимуть 740,0 грн.

Для наочності витрати та результати від проведення щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради відобразимо в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4 – Витрати на проведення щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради

Витрати	Значення, грн.
на підготовку до проведення оцінки	250,0
на проведення оцінки	260,0
на заключний етап оцінки	230,0
Разом	740,0

Джерело: сформовано автором

5.3 Оцінювання необхідності вдосконалення системи преміювання працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради

Преміювання посадових осіб виконавчого апарату Тереховлянської районної ради здійснюється відповідно до «Положення про преміювання працівників Тереховлянської районної ради» [50]

Згідно положення, преміювання працівників районної ради здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи, а також до

державних і професійних свят та ювілейних дат в рамках фонду преміювання, утвореного на календарний рік, та економії коштів на оплату праці поточного року. Разом з тим розмір річного фонду преміювання має бути не менш як 10 відсотків суми посадових окладів та економії фонду оплати праці.

Конкретний розмір премії, виплачуваної працівнику, згідно чинного законодавства не може бути обмеженим граничною сумою.

Кошти на преміювання передбачаються в кошторисі витрат на утримання апарату і за необхідності впродовж року їх сума коригується в відповідності до зміни розмірів посадових окладів і надбавок за ранг.

Проаналізувавши наявну систему преміювання працівників виконавчого апарату Тербовлянської районної ради, ми побачили, що працівники, які працюють тривалий час в районній раді і мають належні навички у виконанні своїх професійних обов'язків, будуть отримувати суттєві розміри премій. А фахівці, які тільки закінчили вуз, цих навичок не мають і тому їм не завжди вдається в повному обсязі і належним чином виконати покладені на них обов'язки. Саме тому їх зарплата залишається у розмірі посадового окладу (їм не належить доплата та ранг, за стаж держслужби, за напруженість при виконанні посадових обов'язків тощо). І тому такі працівники, прийшовши на роботу, максимум за пів року звільнялися, бо були незадоволені рівнем зарплати.

Окрім того, проаналізувавши вікову структуру персоналу виконавчого апарату ми побачили, що в Тербовлянській районній раді в основному працюють працівники від 45 до 55 років та понад 55 років (див. п.3.2), тобто вже зараз потрібно дбати про «омолодження» персоналу. Саме тому ми пропонуємо впровадити спеціальні премії для молодих фахівців.

По-перше премію, яка буде враховувати термін роботи в раді. Згідно чинного законодавства надбавка за вислугу років починає виплачуватись після наявності 3 років стажу і складає 10% від місячного посадового окладу. Ми пропонуємо в залежності від стажу роботи в раді ввести такі її розміри:

- менше одного року – 5% місячного окладу;
- від 1 року до 2 років – 10% місячного окладу;

- від 2 року до 3 років – 15% місячного окладу.

По друге, виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, щоквартальну премію в розмірі 50% місячного окладу.

То-третє, виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, за результатами роботи протягом року, річну премію у розмірі 50% окладу.

Враховуючи пропозиції, молодий працівник – недавній випускник вузу, працюючи на посаді спеціаліста відділу в Теробовлянській районній раді, отримуватиме місячну зарплату в розмірі і премію в розмірі(табл. 5.5).

Таблиця 5.5 – Розмір проектної зарплати і премії молодого працівника в Теробовлянській районній раді з врахуванням пропозицій по вдосконаленню системи преміювання

Показник	Сума, грн.
1	2
Нараховано:	
– посадовий оклад	3524,00
– премія 5%	176,20
Нараховано разом:	3700,20
Утримано:	
– податок на доходи фізичних осіб – 18%	666,04
– військовий збір – 1,5%	55,50
Утримано разом:	721,54
До видачі на руки:	2978,66
Квартальна премія – 50%	1762,00
Утримано разом:	343,59
До видачі на руки:	1418,41
Річна премія – 50%	1762,00
Утримано разом:	343,59
До видачі на руки:	1418,41
Річний фонд зарплати працівника	53 212,40

Джерело: сформовано автором

Для полегшення розрахунків ми скористалися табличним редактором Microsoft Excel і процес розрахунків виглядав таким чином (рис. 5.1).

Показник	Сума, грн.
Нараховано:	
– посадовий оклад	3524
– премія 5%	176,2
Нараховано разом:	3700,2
Утримано:	
– податок на доходи фізичних осіб – 18%	666,04
– військовий збір – 1,5%	55,5
Утримано разом:	721,54
До видачі на руки:	2978,66
Квартальна премія – 50%	1762
Утримано разом:	343,59
До видачі на руки:	1418,41
Річний фонд зарплати працівника	53 212,40

Рисунок 5.1 – Процес розрахунків розміру проектної зарплати і премії молодого працівника в Теробовлянській районній раді за допомогою Microsoft Excel

Для порівняння розрахуємо річний фонд зарплати для того ж самого працівника, не враховуючи наших пропозицій (табл.5.6).

Таблиця 5.6 – Розмір зарплати і премії молодого працівника в Теробовлянській районній раді без врахування пропозиції по вдосконаленню системи преміювання

Показник	Сума, грн.
1	2
Нараховано:	
– посадовий оклад	3524
Утримано:	
– податок на доходи фізичних осіб – 18%	634,32
– військовий збір – 1,5%	52,86
Утримано разом:	687,18
До видачі на руки:	2836,82
Квартальна премія – 50% (1 раз)	1762
Утримано разом:	343,59

Продовження табл. 5.6

1	2
До видачі на руки:	1418,41
Річний фонд зарплати працівника	44 050,00

Джерело: сформовано автором

Отже, враховуючи наші пропозиції, ми бачимо, що річний фонд зарплати молодого спеціаліста – випускника вузу зросте на

$$53\,212,40 - 44\,050,00 = 9\,162,4 \text{ грн.}$$

Отже, заробітна плата молодого спеціаліста – випускника вузу вже дещо більша і є можливість залучити молодих працівників до роботи в районній раді.

Висновки до розділу 5

Покращення роботи системи державної служби тісно пов'язане з командним підходом. Щоб для працівників виконавчого апарату розпочати процес перетворення працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради зі співробітників на команду необхідні два етапи: перший – роз'яснення суті командної роботи і переваги від неї за допомогою тренінгу на тему «Команда і взаємодія в ній»; другий – тимблдінгові заходи, які триватимуть два дні: субота – «Кулінарний тимблдінг» і неділя – «Командне малювання картини», під час яких тренуватимуть окремі навички командної роботи. Початкові витрати на формування команди становлять 25800 грн. З одного боку, це суттєві витрати, але ці кошти означатимуть інвестицію в майбутній розвиток ради. І з часом сформована команда показуватиме кращі результати в роботі.

Основною метою проведення оцінки працівників Тереховлянської районної ради є встановлення відповідності кількості та якості витраченої праці потребам ради і ми пропонуємо її здійснювати в другій половині січня за результатами минулого року і водночас передбачати планування цілей на наступний рік. У липні доцільно здійснювати проміжну оцінку якості праці, яка дасть змогу

скоригувати цілі роботи та плани індивідуального розвитку. Основним результатом проведення щорічної атестації працівників районної ради, на нашу думку, стане зростання продуктивності праці. Витрати на організацію і проведення щорічної оцінки працівників апарату Теробовлянської районної ради становитимуть 740,0 грн.

Проаналізувавши систему преміювання в Теробовлянській районній раді та оцінивши ситуацію в кадровій політиці, ми пропонуємо впровадити ряд спеціальних премій для молодих фахівців. Загальний фонд премій ради не зміниться, але зросте зарплата молодих працівників – недавніх випускників вузів, що дозволить «омолодити» персонал ради.

РОЗДІЛ 6

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

6.1 Охорона праці та пожежна безпека в Тереховлянській районній раді

В Тереховлянській районній раді відповідно до Закону України «Про охорону праці» затверджено такі інструкції з охорони праці для працівників:

- інструкція вступного інструктажу з питань охорони праці для працівників;
- інструкція про заходи пожежної безпеки в службових приміщеннях;
- інструкція по наданню першої долікарської медичної допомоги;
- інструкція з охорони праці при користуванні електро побутовими приладами;
- інструкція з охорони праці під час робіт на персональному комп'ютері;
- інструкція з охорони праці під час робіт на копіювальних апаратах;
- інструкція з охорони праці для водія легкового автомобіля.

Відповідно до «Правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників Тереховлянської районної ради» кожен працівник зобов'язаний:

- берегти державну та комунальну власність;
- повністю виконувати вимоги охорони праці, пожежної безпеки, передбачені відповідними правилами, інструкціями, наказами, розпорядженнями;
- тримати в порядку і чистоті своє робоче місце, не порушувати санітарні правила у службових та загальних приміщеннях;
- утримуватись від дій, які заважають іншим працівникам виконувати свої обов'язки;
- додержуватись дисципліни праці і виконувати правила внутрішнього розпорядку.

Кожен працівник зобов'язаний:

- знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці;

- дотримуватись зобов'язань щодо охорони праці, передбачених правилами внутрішнього трудового розпорядку установи;

- співробітничати з адміністрацією у справі організації безпечних і нешкідливих умов праці, особисто вживати посилюючих заходів щодо усунення будь-якої ситуації, яка створює загрозу його здоров'ю чи життю або здоров'ю людей, які його оточують, повідомляти про небезпеку безпосередньо керівника або іншу посадову особу.

Працівник має право відмовитись від дорученої роботи, якщо створилась виробнича ситуація, небезпечна для його життя чи здоров'я.

У районній раді за погодженням з профспілковим комітетом для працівників встановлений п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними. Робочий день розпочинається о 8 ранку і закінчується о 17.15. На бажання працівника, який працює у святковий або вихідний день, йому може бути наданий інший день відпочинку.

Усі працівники при прийнятті на роботу і в процесі роботи проходять навчання, інструктаж з питань охорони праці, надання першої допомоги потерпілим від нещасних випадків, про правильні дії при виникненні аварій. Допуск до роботи осіб, які не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з охорони праці, забороняється.

Небезпечними виробничими факторами в Терехівській районній раді є відкриті електричні розетки, переносні електричні подовжувачі з відкритими розетками, оргтехнічне обладнання з електричними приводами (електричні друкарські машинки, комп'ютери, ксерокопіювальна техніка), побутові електрообігрівачі, електроплити, електрочайники, електрокип'ятильники, мікрохвильові печі.

У всіх приміщеннях біля електророзеток повинні бути зроблені трафаретні яскраві надписи, що вказують на величину напруги.

Мокрими руками вмикати та вимикати з електромережі електроприлади не можна.

Перед користуванням електроприладами необхідно візуально перевірити цілісність електропроводів (кабелів), електровилок.

Електроприладами з пошкодженими електропроводами (кабелями) або електровилками користуватись забороняється.

Комп'ютери повинні бути обладнані захисними екранами і вмикатись в розетки з клемою заземлення.

В екстремальних ситуаціях (стихійне лихо, пожежа та інше), відключивши від електромережі електроприлади, працівникам необхідно залишити приміщення й евакуюватись відповідно до планів-схем евакуації, розміщених на першому поверсі будівлі.

Система побутової внутрішньої каналізації санітарно-побутових приміщень повинна підтримуватись у нормальному технічному стані, щоб не допустити утворення осередків антисанітарії. Під час користування санітарно-побутовими приладами не допускати їх закупорювання.

Обставинами і причинами можливих нещасних випадків і аварій в Тербовлянській районній раді можуть бути:

1) виходячи з того, що поверхні східців міжповерхових сходин у зволоженому стані являють собою небезпеку травм при падінні, повинна бути особлива увага та обережність з боку працівників під час вологого прибирання східців і змочених підосв взуття від дощу та снігопаду;

2) при постійному щоденному багатогодинному користуванні комп'ютерами виникає так званий «зоровий синдром» від кінескопів моніторів. Для усунення цього негативного явища необхідно обладнати монітори, відповідно до технічних параметрів, захисними екранами.

3) забороняється користуватись електроприладами з пошкодженою ізоляцією електропроводів (кабелів), а також підключати електроприлади мокрими руками.

Пожежна безпека.

Для забезпечення пожежної безпеки необхідно суворо виконувати і постійно дотримуватись норм і правил пожежної безпеки.

У приміщеннях забороняється:

1. Користуватись електронагрівачами з відкритими елементами для цілей опалення, приготування їжі тощо.

2. Палити й застосовувати відкритий вогонь у службових та інших приміщеннях. Виконання вогнебезпечних робіт здійснювати тільки з дозволу адміністрації.

3. Користуватись пошкодженими розетками та подовжувачами, вимикачами й іншими електроприладами.

4. Обертати електролампи і світильники папером, тканиною та іншими легкозаймистими матеріалами, експлуатувати їх зі знятими ковпаками.

5. Залишати без догляду, при виході із приміщення увімкненими в електромережу нагрівальні прилади, радіоприймачі тощо.

У разі виникнення пожежі (ознак горіння) кожний працівник зобов'язаний терміново подзвонити за телефоном 101. Якщо можливо, вжити заходи до евакуації людей, гасіння пожежі наявними засобами пожежогасіння та збереження матеріальних цінностей.

Дії працюючих у разі виникнення нещасного випадку . Надання першої медичної допомоги треба починати з оцінювання загального стану потерпілого і на підставі цього скласти думку про характер пошкодження.

У разі різкого порушення або відсутності дихання, зупинки серця негайно приступити до проведення штучного дихання та зовнішнього масажу серця, негайно викликати за телефоном 103 швидку медичну допомогу.

У кожному приміщенні має бути призначений за пожежну безпеку, вивішена на видному місці табличка із зазначенням його посади та прізвища.

Меблі та обладнання мають розміщуватися таким чином, щоб забезпечувався вільний евакуаційний прохід до дверей з приміщення (завширшки не менше 1 м.). Евакуаційні шляхи та виходи необхідно постійно утримувати вільними, нічим не захащувати.

По мірі накопичення та після закінчення роботи горючі відходи слід прибирати у спеціально відведені сміттєзбірники.

Електромережі, електроприлади і апаратура повинні експлуатуватися тільки у справному стані, з урахуванням рекомендацій підприємств-виготовлювачів. У разі виявлення пошкоджень електромереж, вимикачів, розеток та інших електричних виробів слід негайно відключити їх та прийняти необхідні заходи до приведення у пожежобезпечний стан.

Документи, папір та інші горючі матеріали слід зберігати на відстані не менше 1 м від електрощитів, електрозборок і електрокабелів, 0,5 м від світильників та 0,25 м від приладів опалення.

Засоби протипожежного захисту (пожежні крани, пожежна та охоронопожежна сигналізація, первинні засоби пожежегасіння тощо), які є у приміщеннях, слід утримувати у справному стані.

Усі працівники повинні пройти протипожежний інструктаж, вміти користуватись наявними вогнегасниками, іншими первинними засобами пожежегасіння та знати їх місце знаходження. Відстань від найбільш віддаленого місця приміщення до місця розташування вогнегасника не повинна перевищувати 20 м.

Забороняється:

- влаштовувати тимчасові електромережі, застосовувати саморобні плавкі вставки в запобіжниках, прокладати електричні проводи безпосередньо по горючій основі, експлуатувати світильники зі знятими ковпаками (розсіювачами), використовувати саморобні подовжувачі, які не відповідають вимогам Правил улаштування електроустановок;

- пристосовувати вимикачі, штепсельні розетки для підвішування одягу та інших предметів, обгортати електролампи й світильники, заклеювати ділянки електромережі горючою тканиною, папером;

- використовувати побутові електрокип'ятильники, чайники, електричні каміни та інше без негорючих підставок, залишати без нагляду увімкненими в електромережу кондиціонери, комп'ютери, лічильні та друкарські машинки тощо;

- захищати підступи до засобів пожежегасіння, використовувати пожежні крани, рукава і пожежний інвентар не за призначенням, зберігати

документи, різні матеріали, предмети та інвентар у шафах (нішах) інженерних комунікацій;

- палити (окрім спеціально відведених для цього адміністрацією місць, позначених написом „Місце для паління” та забезпечених урною чи попільницею з негорючого матеріалу), проводити зварювальні та інші вогневі роботи без оформлення відповідного дозволу, застосовувати легкозаймисті рідини.

Після закінчення роботи працівники повинні:

- оглянути приміщення, переконатися у відсутності порушень, що можуть привести до пожежі.

- відключити освітлення, електроживлення приладів та обладнання(за винятком електрообладнання, яке за вимогами технології повинно працювати цілодобово).

У разі виявлення пожежі:

- негайно повідомити державну пожежну охорону по телефону 101, вказати при цьому адресу, кількість поверхів, місце виникнення пожежі, наявність людей, своє прізвище, у разі необхідності вжити заходів для евакуації людей;

- повідомити про пожежу керівництво установи, а в нічний час – чергового охоронця (при його наявності).

- розпочати гасіння пожежі наявними засобами, організувати зустріч пожежних підрозділів.

6.2 Безпека в надзвичайних ситуаціях

6.2.1 Організація роботи рухомих пунктів харчування, продовольства, речового постачання й ланок підвезення води

Підрозділи громадського харчування (пересувні пункти харчування) призначені для забезпечення гарячим харчуванням особового складу формувань у районах розміщення та при проведенні рятувальних і невідкладних аварійних робіт, а також потерпілого населення в загонах першої допомоги.

Схема організації пересувного пункту харчування

Начальник пункту

1. Приготування та роздачі їжі – 7 чол.: командир ланки; ст. повар – 1; повари – 3; робітники – 2; водій – 1; вантажні автомобілі – 1; кухонь (котлів) – 1.

2. Забезпечення – 10 чол.:

командир – 1; комірник – дозиметрист – 1; бухгалтер – 1; робітники – 4; водії – 3; вантажні автомобілі – 1; авторефрижератор – 1.

Можливості пересувного пункту харчування за 10 годин роботи: приготувати і роздати їжу на 1200 чол.

Підрозділи торгівлі продовольчими товарами (пересувні пункти продовольчого постачання) призначені для забезпечення особового складу формувань продуктами харчування (сухим пайком) при відсутності можливості приготування гарячої їжі.

Схема організації пересувного пункту продовольчого постачання

Начальник пункту

Фасування та роздача сухих пайків – 5 чол.: командир ланки; дозиметрист – 1; фасувальники-роздавальники – 3; водій – 1; вантажні автомобілі – 1; автопричепи – 1.

Орієнтовні можливості пункту за 10 годин роботи: скомплектувати та видати 5000 сухих пайків.

Підрозділи торгівлі промисловими товарами (пересувні пункти речового постачання) призначені для забезпечення санітарних пунктів та загонів першої медичної допомоги одягом, білизною та взуттям.

Схема організації пересувного пункту речового постачання

Начальник пункту:

Ланка речового постачання – 6 чол.: командир ланки; дозиметрист – 1; роздавальники – 4; водій – 1; вантажні автомобілі – 1; автопричепи – 1.

Орієнтовні можливості пункту за 10 годин роботи: підвезти і видати до 1500 комплектів одягу та взуття.

6.2.2 Використання матеріальних резервів для проведення першочергових аварійно-відбудовних робіт

Матеріальний резерв – це заздалегідь створений запас будівельних і пально-мастильних матеріалів, лікарських засобів та виробів медичного призначення, продовольства, техніки, технічних засобів та інших матеріальних цінностей, призначених для запобігання і ліквідації наслідків НС, надання допомоги постраждалому населенню, проведення невідкладних відновлювальних робіт і заходів.

Матеріальні резерви поділяються за призначенням, відповідно до рівня НС на оперативний, відомчий, регіональний, місцевий та об'єктовий матеріальний резерв.

Створення матеріальних резервів є невід'ємною частиною комплексу заходів щодо запобігання НС, зниженню ризиків їх виникнення, а також зменшенню можливих негативних наслідків.

Резерви використовуються з метою забезпечення сил цивільного захисту та постраждалого населення необхідними матеріальними цінностями в обсягах, визначених на підставі розрахунків та прогнозу загрози, та/або виникнення НС і виключно для:

- здійснення запобіжних заходів у разі загрози виникнення НС, зокрема підготовки і реалізації комплексу заходів щодо запобігання виникненню НС, завчасне реагування на загрозу на основі даних моніторингу та прогнозів щодо можливого перебігу подій з метою недопущення їх переростання у НС або пом'якшення її можливих наслідків;

- ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, зокрема проведення комплексу заходів, що включає аварійно-рятувальні та інші невідкладні роботи, які здійснюються у разі виникнення НС і спрямовані на припинення дії небезпечних факторів, рятування життя та збереження здоров'я людей, а також на локалізацію зони НС;

- організації захисту населення (персоналу підприємств) у зоні НС, надання постраждалому населенню необхідної допомоги та виконання заходів з його життєзабезпечення;

- розгортання та утримання тимчасових пунктів проживання і харчування постраждалого населення;

- забезпечення пально-мастильними та іншими витратними матеріалами транспортних засобів підприємств та громадян, залучених для евакуації постраждалого населення із зони НС та можливого ураження.

Створення, утримання та поповнення матеріальних резервів здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, коштів місцевих бюджетів, власних коштів підприємств, а також за рахунок гуманітарної допомоги, добровільних пожертвувань фізичних і юридичних осіб, благодійних організацій та об'єднань громадян, інших не заборонених законодавством джерел

Заходи щодо створення і використання матеріальних резервів для запобігання і ліквідації наслідків НС ґрунтуються на певних принципах:

- 1) визначеність цільового призначення – номенклатура матеріальних резервів, що визначається, має враховувати відповідні регіональні, галузеві та виробничі особливості прояву НС;

- 2) раціональність розміщення – забезпечення максимального ступеня збереження матеріальних резервів при виникненні НС та їх дислокація в зонах, визначених виходячи з оцінки рівня ризику виникнення в них НС;

- 3) мобільність – підтримання високого рівня готовності матеріальних резервів до оперативного переміщення в зони НС, а також здійснення приймання і підготовки матеріальних резервів до використання при необхідності;

- 4) достатність – кількість матеріальних резервів, їх структура, асортимент, якісні показники та характеристики повинні забезпечувати проведення першочергових робіт із запобігання і ліквідації наслідків НС відповідно до прогнозованих наслідків, плану і послідовності проведення робіт, специфіки регіону або об'єкта, виду НС;

5) керованість – відповідність системи управління створенням і використанням матеріальних резервів на різних рівнях завданням, що вирішуються в процесі запобігання і ліквідації наслідків НС та зв'язок (взаємодія) системи управління з усіма органами різного рівня, які беруть участь у запобіганні і ліквідації наслідків НС;

6) економічність – мінімізація величини витрат (асигнувань), що виділяються на створення, зберігання і поповнення матеріальних резервів та отримуються з інших не заборонених чинним законодавством джерел.

Визначення номенклатури (переліку) матеріальних цінностей здійснюється із врахуванням можливих аварій у виробничо-промисловому комплексі, техногенних, радіаційних, хімічних, біологічних, сейсмічних, гідрогеологічних та гідрометеорологічних катастроф, епідемій, епізоотій та епіфітотій.

Залежно від рівня НС для запобігання і ліквідації наслідків НС використовуються наступні види матеріальних резервів:

- оперативний – для запобігання і ліквідації наслідків НС на території держави за рішенням Голови ДСНС;
- відомчий – для запобігання і ліквідації наслідків НС на об'єктах відповідних галузей економіки за рішенням керівника галузі;
- регіональний, місцевий та об'єктовий - для запобігання і ліквідації наслідків НС на відповідних територіях та об'єктах за рішенням керівників місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, керівників підприємств.

Номенклатура та обсяги матеріальних цінностей, які необхідні для використання у конкретній НС визначаються рішенням керівника органу виконавчої влади, органу місцевого самоврядування, підприємства, що створив цей резерв.

Номенклатура та обсяги матеріальних резервів визначаються виходячи з:

- 1) аналізу НС, що сталися протягом певного періоду, їх повторюваності;
- 2) прогнозованих видів НС, що можуть виникнути, їх масштабу і характеру;

3) очікуваного обсягу робіт, спрямованого на запобігання і ліквідацію наслідків НС, розміру потенційних збитків;

4) максимально можливого використання наявних сил і засобів для запобігання і ліквідації наслідків НС;

5) тривалості періоду забезпечення життєдіяльності постраждалого населення, протягом якого має здійснюватися постійне і стійке постачання матеріальних резервів;

6) природних, економічних та інших особливостей регіону або об'єкта, техногенного навантаження місцевості.

У випадку, коли матеріального резерву певного рівня (регіонального, місцевого та об'єктового) недостатньо для забезпечення виконання завдань із запобігання і ліквідації наслідків НС на відповідних територіях або об'єктах чи його вже використали у повному обсязі залучаються матеріальні резерви вищого рівня.

Залучення матеріальних резервів вищого рівня здійснюється за зверненням органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та керівників підприємств, що використали підвідомчі їм резерви.

Керівники органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування вищого рівня здійснюють залучення підвідомчих матеріальних резервів на підставі розпорядчого документа (рішення, наказ, розпорядження).

Використання матеріального резерву для запобігання і ліквідації наслідків НС здійснюється за рішенням керівників центральних і місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та підприємств і доцільно проводити після засідання Штабу з ліквідації надзвичайних ситуацій на підставі рішення Комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій. За результатами розвідки та оцінки оперативної обстановки, що склалася, приймається рішення щодо застосування певних матеріальних резервів в залежності від виду НС.

Рішення щодо визначення рівня НС з подальшим відображенням його у даних статистики, зокрема у разі відсутності відомостей у повному обсязі

стосовно розвитку НС, приймає ДСНС (територіальний орган управління ДСНС) з урахуванням рішення Комісії техногенно-екологічної безпеки та НС.

ДСНС має право звернутися до центральних та місцевих органів виконавчої влади за інформацією про розмір завданих збитків. Відповідальність за достовірність інформації несе орган виконавчої влади, який її подає.

Розмір збитків, завданих небезпечним чинником джерел НС, розраховується відповідно до Методики оцінки збитків від наслідків НС техногенного і природного характеру, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 175 зі змінами та доповненнями.

Висновки до розділу 6

В Тереховлянській районній раді відповідно до Закону України «Про охорону праці» затверджено ряд інструкцій з охорони праці для працівників, зокрема інструкція вступного інструктажу з питань охорони праці, інструкція про заходи пожежної безпеки в службових приміщеннях, інструкція по наданню першої долікарської медичної допомоги, інструкція з охорони праці при користуванні електро побутовими приладами, інструкція з охорони праці під час робіт на персональному комп'ютері, інструкція з охорони праці під час робіт на копіювальних апаратах та інструкція з охорони праці для водія легкового автомобіля. Працівники зобов'язані виконувати вимоги перелічених інструкцій.

Підрозділи громадського харчування (пересувні пункти харчування) призначені для забезпечення гарячим харчуванням особового складу формувань у районах розміщення та при проведенні рятувальних і невідкладних аварійних робіт, а також потерпілого населення в загонах першої допомоги.

Матеріальний резерв – це заздалегідь створений запас будівельних і пально-мастильних матеріалів, лікарських засобів та виробів медичного призначення, продовольства, техніки, технічних засобів та інших матеріальних цінностей, призначених для запобігання і ліквідації наслідків НС, надання допомоги постраждалому населенню, проведення невідкладних відновлювальних робіт і заходів.

РОЗДІЛ 7

ЕКОЛОГІЯ

7.1 Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі

Реалії сьогодення, зумовлені політичною та економічною кризою в Україні, формують необхідність вирішення пріоритетних соціально-економічних викликів, що впливатимуть на ефективний розвиток майбутнього ринку праці нашої держави, в тому числі і трудових ресурсів в аграрному секторі. Зниження частки промислової продукції, підвищення рівня міграції трудових ресурсів, старіння населення — це очевидні чинники, які стримують та ускладнюють розвиток ринку праці в сільському господарстві. Крім зазначених чинників, існують ще й інші, менш очевидні. Відсутність повної та достовірної інформації щодо стану ринку праці та трудових ресурсів в аграрному секторі, невідповідність професійної підготовки випускників закладів вищої освіти запитам роботодавців, відсутність встановлення інформаційного взаємозв'язку між запитами роботодавців та пропозицією фахівців, яких готують заклади професійної освіти в аспекті кількісного забезпечення – все це формує коло проблем, які ускладнюють ефективне використання трудових ресурсів в аграрному секторі економіки України.

Однією з найбільш гострих проблем ринку праці залишатися структурний дисбаланс пропозиції і попиту робочої сили. Громадяни, які шукають роботу, не відповідають вимогам роботодавців, а вакантні робочі місця – бажанням потенційних працюючих, які формують попит на ринку праці. Разом з тим високий попит на багато затребуваних професій супроводжується низьким розміром оплати праці.

Слід зазначити, що останнім часом спостерігається поживлення інтересу з боку держави до заходів прогнозування пропозиції і попиту робочої сили, що проявляється через прийняття певної кількості нормативних документів, які

визначають розвиток системи забезпеченості середньострокового прогнозу розвитку ринку праці, в тому числі і мотивування молоді до оволодіння спеціальностями та професіями в аграрному секторі економіки.

Процес формування і розвитку ринку праці в сільській місцевості протікатиме повільніше, ніж у місті, а негативні явища, пов'язані з існуванням ринку праці, матимуть свою специфіку. Так, сучасний ринок праці в сільській місцевості характеризується скороченням чисельності зайнятих в економіці при одночасному перерозподілі робочої сили зі сфери матеріального виробництва в сферу послуг, розвитком нових форм зайнятості та самозайнятості сільського населення, динамічним перевищенням загального безробіття над офіційно зареєстрованим у 4-5 разів, що свідчить про зміщення основної маси сільських безробітних за межі регульованого ринку праці, обмеженості сфер прикладання праці поза сільським господарством, скорочення об'єктів соціальної інфраструктури, в результаті чого знайти роботу на селі набагато важче, ніж у місті. Безробіття на селі має застійний характер, який посилюється професійно-кваліфікаційним дисбалансом попиту та пропозиції робочої сили, дискримінацією жінок на ринку праці та низькою конкурентоспроможністю молоді внаслідок її недостатньої професійної підготовки.

Проведений аналіз зумовлює необхідність виокремлення певних шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі економіки України на основі розвитку кадрового потенціалу. На наш погляд, таке впровадження доцільно проводити на всіх економічних рівнях: на макрорівні (рівень держави), мезорівні (рівень галузі), мікрорівні (рівень підприємства).

Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів на макрорівні:

- підвищення іміджу роботи в аграрно-промисловому комплексі;
- надання державної підтримки інноваційних розробок в області аграрно-промислового комплексу, що забезпечують підвищення продуктивності праці;
- адаптація зарубіжних методик і підходів, безпечних для людини.

Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів на мезорівні:

- створення аграрно-промислових кластерів з наданням різного роду пільг для співробітників і малих інноваційних підприємств.

Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів на мікрорівні:

- впровадження матеріальних і нематеріальних методів стимулювання;
- надання розширеного набору пільг для співробітників аграрного сектора;
- підвищення заробітної плати і премій;
- розробка і застосування системи внутрішньогалузевих пільг;
- проведення заходів щодо підвищення якості умов праці, стимулювання професійного і кар'єрного зростання працівників;
- формування сприятливої психологічної атмосфери, надання морального заохочення співробітників підприємств сільського господарства;
- просування працівників кар'єрними сходами, формування кадрового резерву на заміщення вакантних керівних посад, впровадження системи матеріального стимулювання праці за прогресивною шкалою за зростання продуктивності праці.

Підвищити ефективність виробництва і продуктивність праці в сільському господарстві можна за рахунок наступних поліпшень: інтенсифікації, автоматизації та механізації виробництва, використання більш нових техніки і технологій виробництва, поліпшення організації виробництва і його матеріально-технічного постачання; раціоналізації робочого часу, зниження його витрат і кількості простоїв; поліпшення системи управління, підвищення рівня спеціалізації виробництва; зміни обсягу випуску окремих видів продукції; матеріального і морального заохочення працівників; поліпшення соціальних умов працівників; підвищення кваліфікації співробітників; впровадження нормування і організації праці.

7.2 Екологічна політика підприємства

Сучасний інтегрований підхід до екологічних проблем характеризується як зворотній. Екологічно спрямовані зміни виробничого процесу, як правило, здійснюються шляхом зниження споживання матеріалів та енергії на одиницю продукції і супроводжуються економією на витратах, що, у свою чергу, дозволяє бути більш конкурентоспроможним на екологічно чутливих ринках.

Для того, щоб цього досягти, підприємству необхідно розробити свою екологічну політику, яка буде спрямована на розробку і впровадження методів зі зниження і попередження негативних впливів на навколишнє середовище на протязі всього життєвого циклу продукції, що виготовляється підприємством, а також оцінку досягнутих результатів. Розробка екологічної політики включає в себе наступні етапи:

- визначення екологічних цілей і завдань;
- розробка та впровадження на підприємстві системи екологічного менеджменту;
- розробка системи показників для оцінки екологічних результатів діяльності (екологічний аудит);
- проходження екологічної сертифікації та отримання екомаркування.

Процес сертифікації не є обов'язковим, це тільки добровільний вибір підприємства. Тим не менше, все більше число виробничих компаній у багатьох країнах світу використовує ці етапи для підвищення ефективності управління та розвитку взаємин довіри із зацікавленими сторонами.

Основними принципами екологічної політики підприємства є:

1. Здійснення виробничої діяльності згідно з вимогами нормативних документів та екологічного законодавства України
2. Максимальне зменшення ступеню екологічного впливу виробничої діяльності підприємства на навколишнє середовище.
3. Регулярне здійснення моніторингу впливів діяльності підприємства на навколишнє природне середовище, враховуючи його результати при ухваленні

ділових рішень з метою зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище;

4. Розробка й реалізація заходів щодо раціонального використання природних і сировинних ресурсів, по зниженню викидів в атмосферу, скидів забруднюючих речовин зі стічними водами, мінімізації й утилізації відходів;

5. Підвищення рівня обізнаності персоналу у сфері охорони навколишнього природного середовища та стосовно екологічних аспектів, проведення для працівників підприємства навчання з питань екології та захисту навколишнього природного середовища;

6. Надання всім зацікавленим сторонам повної та актуальної інформації щодо діяльності підприємства з охорони навколишнього природного середовища, забезпечення необмеженому колу осіб ознайомлення з екологічною політикою підприємства;

7. Здійснення регулярного перегляду цих зобов'язань з метою забезпечення відповідності сучасним вимогам, а також вимогам нормативних та законодавчих актів.

Основними чинниками, що мають негативний вплив на екологічну ситуацію на промислових підприємствах є: наявність ресурсо- та енергоємних технологічних процесів; зношеність основних виробничих фондів та транспортної інфраструктури; амортизаційна зношеність водопровідних та каналізаційних мереж; недостатня ефективність системи екологічного управління на підприємствах.

Саме тому при формуванні та реалізації екологічної політики на підприємстві необхідно:

- посилити роль екологічного управління в системі адміністративно-господарського управління підприємства;
- враховувати екологічні наслідки під час прийняття управлінських рішень;
- передбачувати та запобігати надзвичайним ситуаціям природного і техногенного характеру;

- забезпечувати екологічну безпеку в регіоні;
- посилити екологічний контроль та забезпечити виконання природоохоронного законодавства;
- розвивати напрямки екологічно чистого виробництва;
- стимулювати модернізацію та технічне переоснащення обладнання з метою зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище.

Висновки до розділу 7

Реалії сьогодення формують необхідність вирішення пріоритетних соціально-економічних викликів, що впливатимуть на ефективний розвиток ринку праці держави. Зниження частки промислової продукції, підвищення рівня міграції трудових ресурсів, старіння населення – це очевидні чинники, які стримують та ускладнюють розвиток ринку праці в сільському господарстві.

Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі економіки України на основі розвитку кадрового потенціалу мають бути запропоновані і реалізовані на всіх економічних рівнях: на макрорівні (рівень держави), мезорівні (рівень галузі), мікрорівні (рівень підприємства).

Сучасному підприємству необхідно розробити свою екологічну політику, яка буде спрямована на розробку і впровадження методів зі зниження і попередження негативних впливів на навколишнє середовище на протязі всього життєвого циклу продукції, що виготовляється підприємством, а також оцінку досягнутих результатів.

ВИСНОВКИ

Отже, у представленій дипломній магістерській роботі досліджено теоретичні засади і практичні аспекти кадрової політики в публічній організації, а також розроблено проектні пропозиції щодо її вдосконалення.

Встановлено, кадрова політика організації – це система стосунків із зовнішнім середовищем, коли відбувається забезпечення висококваліфікованим персоналом, а також всередині організації, коли здійснюється збереження і розвиток наявних кадрів.

Враховуючи існуючі наукові напрацювання, можна сказати, що суттєвих розбіжностей в процесах управління персоналом у приватному та публічному секторах немає. Розробка кадрової політики публічної організації включає три етапи: нормування; програмування; моніторинг персоналу.

Теребовлянська районна рада є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міста району у межах свої повноважень. Для виконання всіх передбачених законодавством обов'язків в Теребовлянському районі вкінці попереднього року радою затверджується бюджет на наступний рік. Як свідчить проведений аналіз, протягом досліджуваного періоду щороку відбувається перевищення фактичних показників бюджету району над плановими та ріст як доходів, так і видатків.

Для того, щоб Теребовлянська районна рада могла успішно виконувати свою роботу, створено виконавчий апарат ради. Його структура і чисельність, витрати на утримання встановлюються радою за поданням її голови.

Організаційна структура виконавчого апарату Теребовлянської районної ради відноситься до структур лінійно-функціонального типу і доречною, тому що всі покладені обов'язки на виконавчий апарат були виконані.

Кадровою роботою в Теребовлянській районній раді займається голова ради, а також відділ юридичної та кадрової роботи виконавчого апарату, до складу якого входять дві особи (начальник і спеціаліст).

В результаті аналізу ми побачили, що щороку відбувається скорочення персоналу на 1 особу. В 2018 році у виконавчому апараті Теробовлянської районної ради працювало 19 працівників, з них 4 особи – на 0,5 окладу. В 2018 році в порівнянні з попередніми роками зросла частка керівників і зменшилась частка спеціалістів та інших працівників.

Керівники та спеціалісти виконавчого апарату Теробовлянської районної ради щороку проходять підвищення кваліфікації. Атестація фахівців здійснюється раз на три роки. Перевірка знань носить формальний характер.

У виконавчому апараті Теробовлянської районної ради стимулювання праці здійснюється у матеріальній і моральній формі. Витрати на утримання однієї штатної одиниці виконавчого апарату Теробовлянської районної ради протягом досліджуваного періоду зростали і перевищували планові показники.

Плинність штату в виконавчому апараті Теробовлянської районної ради незначна. Це свідчить про стабільність кадрової політики ради. Проте ця стабільність не є ознакою ефективності, а свідченням того, що містечко невелике і знайти хорошу роботу в ньому складно, тому працівники дорожать отриманим місцем. Якщо вивчити причини звільнення працівників протягом аналізованого періоду, то основною причиною є незадоволеність рівнем зарплати.

Чисельність персоналу виконавчого апарату Теробовлянської районної ради на наступний рік планується утримати на наявному рівні (17 штатних одиниць, 19 працівників).

Таким чином, кадрова ситуація в виконавчому апараті Теробовлянської районної ради є не найкращою і потребує певних змін.

Отже, на нашу думку, покращення роботи системи державної служби тісно пов'язане з командним підходом. Основними принципами, які варто враховувати при формуванні команди в виконавчому апараті Теробовлянської районної ради, є: невелика кількість членів команди; загальне завдання і його складність; взаємодоповнюючі знання, вміння, навички; довіра і співпраця в колективі; спільна відповідальність за результат; спільна розробка стратегії досягнення

мети; відсутність протистояння керівника і рядових членів команди; пошук компромісів при вирішенні конфліктів; індивідуальне «обличчя» кожної команди.

Щоб працівників виконавчого апарату перетворити зі співробітників на команду, необхідні такі дії: по-перше, роз'яснення працівникам апарату сутності командної роботи і її переваг за допомогою проведення одноденного тренінгу на тему «Команда і взаємодія в ній», вартість якого для працівників райради 10 тис. грн. Додаткові витрати передбачатимуть лише витрати на кавову перерву і роздатковий матеріал. Таким чином, загальна сума витрат по першому етапі формування команди Тереховлянської районної ради становитимуть 10800 грн.

По-друге, проведення двохденних тимбілдінгових заходів: в суботу – «Кулінарний тимбілдінг», де основним навиком, який тренують, є грамотний розподіл завдань між учасниками; в неділю – «Командне малювання картини», при цьому тренуючи навик налагодження спілкування і взаємодії.

Для проведення семінару можна використати власне приміщення і вартість передбачає лише оплату семінару, в яку входять вартість матеріалів і оплата праці інструктора. Вартість проведення двохденного тимбілдінгу становить 15 тис. грн.

Отже, початкові витрати на формування команди становлять 25800 грн.

В Тереховлянській районній раді проводиться атестація працівників раз на три роки, проте вона носить формальний характер. В зв'язку з цим, ми пропонуємо здійснювати щорічну оцінку. Її варто проводити в другій половині січня, при потребі у липні здійснюючи проміжну оцінку якості праці, яка дасть змогу скоригувати цілі роботи та плани індивідуального розвитку.

Основні переваги, які отримає Тереховлянська районна рада від проведення щорічної оцінки, – покращення якісного складу персоналу, підвищення рівня ефективності його використання, зростання професійної компетентності, підвищення кваліфікації, посилення організованості й відповідальності працівників. Окрім того, результатом проведення щорічної атестації працівників районної ради стане зростання продуктивності праці.

Підготовкою і проведенням щорічної оцінки працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради займатиметься відділ юридичної та

кадрової роботи, залучаючи до цього працівників інших підрозділів по мірі необхідності. Витрати на організацію щорічної оцінки працівників виконавчого апарату ради загалом становитимуть 740,0 грн.

Преміювання посадових осіб виконавчого апарату Тереховлянської районної ради здійснюється відповідно до «Положення про преміювання працівників Тереховлянської районної ради». Згідно положення, преміювання працівників районної ради здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи щокварталу, а також до державних і професійних свят та ювілейних дат в рамках фонду преміювання, утворюваного на календарний рік, та економії коштів на оплату праці поточного року. Разом з тим розмір річного фонду преміювання має бути не менш як 10 відсотків суми посадових окладів та економії фонду оплати праці.

Проаналізувавши наявну систему преміювання працівників виконавчого апарату Тереховлянської районної ради, ми побачили, що фахівці, які тільки закінчили вуз, премії майже не отримують. І тому такі працівники, прийшовши на роботу, максимум за пів року звільнялися через незадоволеність рівнем зарплати. Окрім того, проаналізувавши вікову структуру персоналу виконавчого апарату ми побачили, що районній раді в основному працюють працівники від 45 до 55 років та понад 55 років, тобто потрібно подбати про «омолодження» персоналу. Саме тому ми пропонуємо впровадити спеціальні премії для молодих фахівців.

По-перше премію, для молодих фахівців, враховуючи стаж роботи в раді, по такій шкалі: менше одного року – 5% місячного окладу; від 1 року до 2 років – 10% місячного окладу; від 2 року до 3 років – 15% місячного окладу. По друге, виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, щоквартальну премію в розмірі 50% місячного окладу. То-третє, виплачувати молодим працівникам, стаж роботи в раді яких не перевищує 3 роки, за результатами роботи протягом року, річну премію у розмірі 50% окладу.

Загальний фонд премій ради не зміниться, але зросте зарплата молодих працівників – недавніх випускників вузів, що дозволить «омолодити» персонал ради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. Випуск № 3. С. 355-359. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/63.pdf
2. Овсак О. П., Висоцька М. П., Пшеничний О. О. Організаційно-економічні складники формування кадрової політики аеропорту Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 1 (18). С. 148– 54. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/18_2019/26.pdf
3. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
4. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.
5. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 20. С. 440-443. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf>
6. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч. посіб. для студ. вищих закл. освіти]. Київ: ЦУЛ, 2003. 419 с.
7. Виханский О. С., Наумов А. М. Менеджмент: [учебник] 3-е изд. Москва: Экономистъ, 2003. 528 с.
8. Жовнірчик, Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102-107.
9. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
10. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Г. Управління персоналом : [навч. посіб.]. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

11. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 4(2). С. 275–279.
12. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки України. 2014. № 3. С. 7–11.
13. Удовенко Т. С. Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3. С. 125–127.
14. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / Авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
15. Про державну службу: Закон України від 15 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
16. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
17. Указ Президента України "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки" від 01.02.2012 р. № 45/2012 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
18. Гавкалова, Н. Л., Айнур Кярам Кізі Мосумова. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5018>
19. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). С. 185–191.
20. Виноградський М. Д, Виноградська А. М., Шканова О. М, Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с.
21. Криворучко О. М. Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

22. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Видавничий центр «Академія», 2006. 488 с.
23. Перепадя Ф. Л. Аналіз факторів формування кадрової політики промислових підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2011. Вип. №22. С. 94-99.
24. Готра В. В., Теличко Т. В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. 2019. Серія Економіка. Випуск 1 (53). С. 86-90.
25. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська [та ін.]; за заг ред. проф. С.М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352с.
26. Державна служба і кадрова політика : наук. розробка [авт. кол. : Р. В. Войтович, В. В. Карлова, А. П. Рачинський та ін.] ; за заг. ред. Р. В. Войтович. Київ : НАДУ, 2015. 56 с.
27. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1 (63). С. 148-155.
28. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом.: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
29. Водолажська Т. О. Розробка кадрової політики підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2015. Вип. 26. С. 50-66.
30. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. – Київ : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
31. Економіка підприємства: підручник. За ред. А.В.Шегди. Київ: Знання, 2006. 614 с.
32. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць. Маріуполь : ПДТУ. 2012. Вип. 1 (т.

3). С. 260–264. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Траєів/2012_1_3/47.pdf

33. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. №3. С. 355-359.

34. Мартиненко В. П., Руденко Н. В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. Електронне фахове видання «Ефективна економіка» 2014. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2900>

35. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2007. 296 с.

36. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Москва : Вильямс. 2007. 672 с.

37. Осіпова, А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 7/8. С. 135–141.

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

39. Савченко В. А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність». URL: <http://ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/186/1/Савченко.pdf>

40. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів. Київ : Кондор, 2013. 309, [3]с.

41. Селезньова Г. О. Особливості стратегії управління персоналом компетентної організації. БІЗНЕС ІНФОРМ : наук. журн. 2011. № 9. С. 190–193. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/bi/2011_9/190-193.pdf

42. Крепич Ю., Шведа Н. Кадрове забезпечення публічної влади як аспект її модернізації. Матеріали I міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. ФОП Паляниця В. А., 2019. 101 с. С. 85.

43. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації. За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В. М. Олуйка. Київ. 2018. 504 с.

44. Золотарьов В. Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/doc/3/03.pdf>

45. Кіцак Т. Зарубіжні системи підготовки державних службовців. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Вип. 18/19 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. – 560 с.

46. Пустовіт Т. О. Мотивація праці як елемент кадрової політики: зарубіжний досвід. Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (3 квітня 2009 р., м. Львів) : у 2 ч. Ч. 1 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева ; Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України ; Державна установа “Інститут економіки та прогнозування” Національної академії наук України ; Львівська обласна державна адміністрація. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. 572 с.

47. Драган І. О. Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду. Державне управління: удосконалення та розвиток : електронне наукове фахове видання. 2013. – № 1.

48. Стельмащук Л. С. Особливості кар’єрного просування державних службовців у США. Державне управління та місцеве самоврядування : тези X Міжнар. наук. конгресу, 26 березня 2010 р. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. 372 с.

49. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. Вип. 37. Львів : ЛРІ НАДУ, 2013. 470 с.

50. Офіційний сайт Теребовлянської районної ради. URL: <http://terebrada.gov.ua/>

51. Теребовлянський район URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD

52. Адміністративний устрій Теребовлянського району. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B9_%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BD%D1%83

53. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» : від 21.05.1997 № 280/97-ВР (із змінами і доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

54. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління. Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». 2015. Вип. 43. С. 201-210

55. Бризіцький М. Чи потрібні районні ради? URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11807>

56. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» () від 07.06.2001 № 2493-III URL: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/T012493.html

57. Розпорядження голови Тернопільської обласної державної адміністрації «Про план-графік підвищення кваліфікації в Тернопільському регіональному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій на 2018 рік» від 29 грудня 2017 року № 917-од URL: http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/catalog/main/ua/62875/_917.pdf

58. Постанова Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» (із змінами і доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF>

59. Наказ Міністерства праці України від 02.10.1996 р. № 77 “Про умови оплати праці робітників, зайнятих обслуговуванням органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів” (із змінами та доповненнями) URL: <http://www.zarplata.co.ua/?p=425>

60. Лебедєва І. Ю. Методика формування команди проекту. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz8/103.pdf>

61. Кондратенко О. М. Технологія формування управлінської команди державних службовців. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/03-KONDRATENKO.pdf>

62. Книш П. В. Технологія командотворення в системі державної служби. Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління». 2014. Випуск 2. С. 210-218.

63. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.

64. Особливості проведення атестації державних службовців URL: <https://www.kadrovik.ua/content/osoblyvosti-provedennya-atestaciyi-derzhavnyh-sluzhbovciv>

65. Рожнов В. Атестація персоналу. Довідник кадровика. 2012. № 7. С. 30-43.

66. Пропозиції щодо організації вивчення ділових і професійних якостей кандидатів на заміщення вакантних посад. URL: <http://www.guds.gov.ua/js/altmenu.js>

67. Сталінська О. В. Система оцінки праці персоналу на сучасному промисловому підприємстві. АГРОСВІТ. 2015. № 13. С. 33-36.
68. Структура заробітної плати службовців органів місцевого самоврядування. URL: <http://www.zarplata.co.ua/?p=5184>
69. Премія голові ради: як виплачувати? URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/may/issue-5/article-36547.html>
70. Офіційний сайт Теребовлянської районної державної адміністрації URL: <http://oda.te.gov.ua/tepebovlyanska/ua/>
71. Офіційний сайт Головного управління статистики у Тернопільській області URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/statinfo.html>
72. Розпорядження голови Теребовлянської районної ради від 03.01.2017 № 02 «Про затвердження інструкцій з охорони праці у районній раді»
73. Голінько В. І. Основи охорони праці: підручник; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. 2-ге вид. Дніпропетровськ: НГУ, 2014. 271 с.
74. Зацарний В. В., Зацарна О. В., Землянська О. В. Праховнік Н. А. Безпека життєдіяльності. Навчальний посібник. Київ, НТУУ «КПІ», 2016. 230 с.
75. Воробієнко П. П., Захарченко М. В., Орел Л. В. Безпека життєдіяльності: навчальний посібник Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова. 2013. с. 76. (с.73-74)
76. Методичні рекомендації щодо створення та використання матеріальних резервів для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Схвалено науково-технічною радою Українського науково-дослідного інституту цивільного захисту на засіданні від 29 червня 2017 р. (протокол № 6) URL: <https://golos.kyivcity.gov.ua/files/2017/8/15/metod.pdf>
77. Ткачук В. А., Костюк Т. О. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі економіки України. АГРОСВІТ. 2019. № 12. С. 10-14.
78. Зубрицька Я. О. Результативність управління трудовим потенціалом аграрних підприємств: типові проблеми та шляхи оптимізації. Економіка розвитку. 2015. № 2 (74). С. 39-45.

79. Овечкіна О.А., Солоха Д.В., Іванова К.В. та ін. Планування маркетингу. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.

80. Білявська Ю. В. Формування та імплементація екологічної політики на підприємстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Випуск 10. Частина 1. С. 73-77.

ДОДАТКИ