

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Шляхи розвитку системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування установи, на прикладі відділу технічного нагляду Тернопільської міської ради»**

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу групи БАМ-61
спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

Копча Я. О.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник

Зяйлик М. Ф.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтроль

Мосій О. Б.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Завідувач
кафедри

Сороківська О. А.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

Паляниця В. А.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Тернопіль
2023

АНОТАЦІЯ

на тему: «Шляхи розвитку системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування установи, на прикладі відділу технічного нагляду Тернопільської міської ради»

Кваліфікаційна робота магістра: ...сторінки, ... рисунок, ... таблиці, 6 додатків, 43 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є система професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є шляхи розвитку системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Метою дослідження є вивчення та пропонування шляхів розвитку системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування установи, на прикладі відділу технагляду ТМР.

Методи дослідження: системний аналіз, метод порівняння, фінансовий і статистичний аналіз, методи синтезу, групування, організаційно-управлінський метод та ін.

Запропоновані шляхи розвитку системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування для відділу технагляду ТМР.

Результати дослідження можуть бути рекомендовані до впровадження в діяльність відділу технагляду ТМР.

Ключові слова: професійне навчання, підвищення кваліфікації, державні службовці, посадовці місцевого самоврядування, кар'єрний розвиток, самоосвіта.

ЗМІСТ

| | |
|--|--|
| ВСТУП..... | |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ | |
| 1.1 Професійна підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: сутність та види та принципи | |
| 1.2 Принципи організації системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування .. | |
| 1.3 Дослідження проблем державного регулювання системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування | |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ВІДДІЛУ ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ | |
| 2.1 Загальна характеристика відділу технічного нагляду ТМР | |
| 2.2 Аналіз професійно-кваліфікаційного рівня працівників досліджуваного відділу | |
| 2.3 Дослідження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників у відділі технагляду ТМР | |
| РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ВІДДІЛУ ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ | |
| 3.1 Розробка траєкторії кар'єрного розвитку працівників досліджуваного відділу | |
| 3.2 Визначення оптимального способу для оцінки результатів навчання працівників досліджуваного відділу | |

3.3 Значення самоосвіти як важливий напрям підвищення кваліфікації працівників відділу технагляду ТМР

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ

СИТУАЦІЯХ.....

4.1 Правила охорони праці при виконанні дорожніх робіт

4.2 Підготовка та перепідготовка керівного складу органів управління цивільним захистом установ місцевого самоврядування.....

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....

БІБЛІОГРАФІЯ.....

ДОДАТКИ.....

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається тим, що формування системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців та посадовців місцевого самоврядування викликане необхідністю забезпечення адекватного зростання фахового рівня працівників через ускладнення завдань, що виникають в ході реалізації стратегії побудови суспільства, заснованого на знаннях. Саме тому важливим елементом розвитку та досягнення високих результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування і стає дана система. Професійний розвиток кадрів надає можливість ефективно використовувати кошти державного бюджету, забезпечувати стабільність публічної служби, мотивацію кадрів та їхню ефективну й результативну діяльність.

Проблемам формування системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування приділяли увагу таку фахівці, як Артеменко Н. [1], Ващенко К., Купрій В., Чмига В., Токарчук Т., Рикова Л., Вернигор Ю. [6], Морозов О. Ф., Гончар В. О. [8], Шевченко Е. Ю. [15] та інші.

Метою дослідження є вивчення та пропонування шляхів розвитку системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування установи, на прикладі відділу технагляду ТМР.

Завдання дослідження включають роботу по таких напрямках:

1. Вивчення теоретичних аспектів професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
2. Дослідження проблем державного регулювання системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
3. Представлення загальної характеристики відділу технічного нагляду ТМР.

4. Проведення аналізу професійно-кваліфікаційного рівня працівників досліджуваного відділу.

5. Дослідження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників у відділі технагляду ТМР.

6. Розробка траєкторії кар'єрного розвитку працівників досліджуваного відділу.

7. Визначення оптимального способу для оцінки результатів навчання працівників досліджуваного відділу.

8. Обґрунтування значення самоосвіти як важливий напрям підвищення кваліфікації працівників відділу технагляду ТМР.

Об'єктом дослідження є система професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є шляхи розвитку системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Методи дослідження: системний аналіз, метод порівняння, фінансовий і статистичний аналіз, методи синтезу, групування, організаційно-управлінський метод та ін.

Наукова новизна отриманих результатів формується через вивчення теоретичних підходів та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Практичне значення проведеного дослідження ґрунтується на пропонуванні заходів для вдосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Інформаційною базою роботи є законодавчо-нормативні акти України, праці українських та іноземних науковців, статті із науково-дослідницьких журналів, а також звітність відділу технагляду ТМР.

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні результати роботи були представлені для розгляду на міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (Кропивницький, 28 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Робота містить ... сторінок, ... рисунок, ... таблиці, 6 додатків. Бібліографія складається з 43 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Професійна підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: сутність та види та принципи

Успіх реалізації Стратегії сталого розвитку країни передусім залежить від рівня професійної компетентності керівних кадрів органів влади, їх здатності запроваджувати інституційні зміни, реалізовувати реформи та програми розвитку держави, забезпечувати ефективність функціонування підпорядкованих їм структур. Проте сучасна система підвищення їхньої кваліфікації не відповідає швидким темпам змін і високим вимогам до рівня професіоналізму, особистісних, ділових і управлінських якостей та не забезпечує розвиток професійної компетентності керівників-лідерів із застосуванням інноваційних освітніх технологій у зручній для них формі.

Формуванню ефективної моделі підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади передуює з'ясування його сутності як невід'ємного складника системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. А. Михненко керівництво органу влади визначив як його керівний склад, до якого входять керівник органу та його заступники. В. Гошовська та Л. Пашко дослідили керівництво з позиції необхідності поєднання суб'єкта управління і посадової особи із соціальним лідерством його особистості. На думку вчених, керівництво і лідерство – персоніфіковані форми соціального контролю, способи соціально-психологічного впливу на підлеглих співробітників з метою досягнення максимального ефекту в діяльності організації як соціальної мікросистеми. Такий підхід є концептуальним у нашому дослідженні, він важливий для визначення вимог до керівних кадрів та підходів до розвитку їх професійної компетентності. М.

Пірен також акцентує увагу на особистісних якостях керівника та його функціях. На думку дослідниці, посада керівника- лідера в органах державної влади – це певний соціальний статус особистості, який, надаючи владу, зобов'язує його виконувати не лише посадові функції, а й певні моральні обов'язки, несучи відповідальність і в такий спосіб утверджувати його авторитет. У зв'язку з цим керівник в органах державної влади – це творча, професійно підготовлена, високоморальна особистість, яка, виконуючи з підлеглими членами певну колективну роботу і перебуваючи з ними в безпосередніх контактах щодо вирішення поставлених завдань, є умілим організатором і наставником, який здійснює владну, адміністративно- управлінську, виховну, стратегічну, експертно-інноваційну, комунікаційну, соціальну та лідерську функції, володіє необхідними професійними та діловими якостями [25, с. 9].

Для цілей нашого дослідження крім функцій, професійних і особистісних якостей, ціннісних орієнтацій у визначенні керівних кадрів необхідно також враховувати їх адміністративно-правовий статус та ієрархію управління. У цьому контексті А. Головач розглядає керівника в органах державної влади як посадову особу органу виконавчої влади, яка постійно чи тимчасово наділена владними повноваженнями з метою здійснення управлінських функцій стосовно внутрішньої та зовнішньої діяльності підпорядкованого їй органу (підрозділу) та яка несе персональну відповідальність за його діяльність в межах своєї компетенції [32, с. 538]. Н. Гончарук, досліджуючи суспільні відносини, які складаються в процесі управління керівним персоналом у сфері державної служби України, запропонувала визначати керівний персонал у сфері державної служби як «сукупність усіх керівних кадрів, що працюють у сфері державної служби, мають визначені якісні характеристики, виконують покладені на них завдання планувати, організовувати, координувати, мотивувати і контролювати роботу підлеглих, наділені повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їх виконання» [25, с. 201]. Залежно від місця в ієрархії управління професор виділяє три групи керівників – вищого, середнього та нижчого рівнів, а вищий рівень називає вищою управлінською елітою, тобто порівняно невеликою групою української національної еліти, яка обіймає вищі керівні посади в управлінській сфері, має

високий соціальний статус, офіційні повноваження, володіє правом і можливостями приймати управлінські рішення, організовувати їх упровадження в життя, може контролювати діяльність усіх ключових інститутів суспільства [36, с. 15]. Нижчий рівень – це керівники, які виконують управлінські функції, але не мають у своєму підпорядкуванні керівників [36, с. 28].

Запровадження трирівневої структури управління для цілей підвищення кваліфікації керівників державних організацій запропонували також А. Ліпінцев та А. Чемерис у 1997 році, проаналізувавши можливості адаптування досвіду США щодо професійного розвитку фахівців Федерального уряду. Ми поділяємо їх думку та пропонуємо таке визначення керівних кадрів органів влади: сукупність керівників вищого, середнього і нижчого рівнів управлінської ієрархії в органах влади, які наділені владними повноваженнями щодо здійснення управлінських функцій на підставі їх відповідності встановленим загальним і спеціальним вимогам до професійної компетентності та особистісних якостей і несуть відповідальність за діяльність підпорядкованого їм органу (підрозділу) у межах своєї компетенції.

На нашу думку, незважаючи на те, що, відповідно до усталеної практики, роз'яснення центральних органів виконавчої влади не є нормативними актами, а мають інформаційний характер. А це дає підстави для прийняття рішень на основі таких документів про віднесення всіх керівних посад середнього і нижчого управлінських рівнів органів влади до категорії «Б». Тому пропонуємо таку структуру рівнів управлінської ієрархії в органах влади:

1) вищий управлінський рівень – керівники центральних органів влади та їх заступники, державні секретарі та керівники державної служби у державних органах, інші керівні кадри, які обіймають посади державної служби категорії «А» (вищий корпус державної служби), а також голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники;

2) середній управлінський рівень – керівники структурних підрозділів державних органів та їх заступники, керівники територіальних органів влади і їх структурних підрозділів та їх заступники, заступники керівників державної служби

у державних органах та інші керівні кадри, які обіймають посади категорії «Б», віднесені до 1-5 груп оплати праці державних службовців;

3) нижчий управлінський рівень – інші керівні кадри, які обіймають посади категорії «Б», що віднесені до 6 групи оплати праці державних службовців.

Уточнюючи поняття «підвищення кваліфікації» та похідний від нього термін – «підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади», необхідно врахувати три аспекти їх сутності, виявлені під час аналізування чинних нормативно-правових актів, навчально-методичної та наукової літератури, коли їх розглядають:

1) як компонент системи освіти: складник системи пожиттєвої освіти, системи професійного навчання або тип післядипломної освіти [28, с. 9];

2) як процес навчання (або система послідовних і цілеспрямованих впливів на особистість фахівця з метою оновлення та розвитку знань, вмінь, навичок на основі набутого попереднього освітньо-кваліфікаційного рівня, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності [7, с. 61];

3) як результат: динаміка позитивних змін професійної компетентності фахівця; набуття нових та/або вдосконалення набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань; підвищення рівня здатності (чи готовності) виконувати нові професійні завдання й обов'язки; часткова зміна спеціалізації або рівня готовності до діяльності чи в їх поєднанні [18, с. 10].

У визначенні сутності підвищення кваліфікації, на наш погляд, важливими є такі уточнення науковців:

1. У процесі підвищення кваліфікації, яке необхідне не тільки для ефективного вирішення професійних завдань, а також особистісного розвитку, особа набуває ціннісних установок. Це важливо, оскільки, по-перше, ціннісний (аксіологічний) компонент є невід'ємним складником професійної компетентності керівних кадрів органів влади, по-друге, лідерські та інші особистісні якості є надзвичайно важливими для сучасного управлінця, тому підвищення кваліфікації повинно забезпечувати його особистісний розвиток.

2. Підвищення кваліфікації є цілеспрямованим, гнучким, активним і керованим

процесом, а розвиток компетентності є неперервною зміною стану освіченості державного службовця, що управляється, корегується і забезпечується навчанням управлінських кадрів за відповідними програмами збагачення їх компетентності [28, с. 15]. Для забезпечення цих умов у новому законодавстві про державну службу запроваджено індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності, крім яких, на нашу думку, для виконання зазначених умов важливо передбачити також формування стратегій професійного розвитку кадрів.

3. Психологічний конструкт процесу підвищення кваліфікації повинен обов'язково містити формувальний вплив, спрямований на актуалізацію мотивації та пізнавальних потреб слухачів, а через їхнє задоволення – відтворення свідомого образу кінцевого результату навчання [17, с. 80]. Таким результатом має бути не тільки вищий рівень професійно-кваліфікаційного розвитку, а також професійно-посадового. На необхідність перегляду терміну «підвищення кваліфікації» вказує також В. Бойко, оскільки українське законодавство визначає поняття як освітянське (складник післядипломної освіти), що суперечить сутності нового терміна «неформальна освіта» [18, с. 6].

Аргументом на користь такої пропозиції є те, що у зарубіжній практиці термін «in-service training» (підвищення кваліфікації) використовують дуже рідко. Натомість вживають терміни «training» як набуття знань, вмінь навичок або ставлень, що забезпечує підвищення ефективності професійної діяльності на посаді, та «development» як розвиток потенціалу фахівця (особистісного, управлінського, професійного, творчого, інноваційного), що також передбачає його підготовку до нових функцій і ролей. Але такий підхід не відповідає не тільки термінології, визначеній у вітчизняних нормативно-правових актах, а також усталеним в Україні практиці і традиціям професійного розвитку кадрів, який має дві взаємопов'язані частини:

1) професійно-кваліфікаційний розвиток (підвищення рівня професійної компетентності) шляхом професійного навчання через систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації;

2) професійно-посадовий розвиток, який передбачає оволодіння системою

професійної мотивації, професійну соціалізацію, просування по службі тощо.

Тому пропонуємо сутність підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади розкривати за трьома аспектами:

1) складник системи їх цілеспрямованого безперервного професійного навчання, що реалізується як формальна, неформальна та інформальна освіта;

2) навчання на основі попередньо здобутого освітньо- кваліфікаційного рівня з метою поглиблення, розширення й оновлення знань, вмінь, навичок та зміни моделі поведінки, необхідних для професійного та особистісного розвитку;

3) підвищення рівня здатності виконувати нові професійні завдання й обов'язки та готовності реалізовувати індивідуальну стратегію професійного розвитку.

У чинному Положенні про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування передбачено такі види підвищення кваліфікації:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- тематичні постійнодіючі семінари;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- стажування в органах, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном;
- самостійне навчання (самоосвіта);
- щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець».

Аналіз цього переліку не забезпечує виявлення класифікаційної ознаки, за якою його сформовано. Тому пропонуємо класифікувати види підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади з урахуванням необхідності його планування, організації, контролю й аналізу за такими ознаками:

1) за формальністю освіти (формальне – навчання за професійною програмою підвищення кваліфікації; неформальне – навчання за програмами тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових курсів, участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець», стажування, наставництво, коучинг; інформальне –

самоосвіта, діяльнісне навчання);

2) за формою навчання (денна; очно-заочна; очно-дистанційна; дистанційна; з відривом від виробництва; без відриву від виробництва);

3) за кількістю учасників (індивідуальне; групове);

4) за орієнтацією (особистісно-орієнтоване; системно-орієнтоване);

5) за місцем проходження (у навчальному закладі; на робочому місці; в іншій установі або організації);

б) за суб'єктами надання послуг (Національна академія державного управління при Президентові України; Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; обласні центри перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій та ін.);

7) за терміном проходження (короткострокове – до 1 тижня; середньострокове – 2–4 тижні; довгострокове – понад 4 тижні);

8) за періодичністю (постійне або безперервне; періодичне; епізодичне);

9) за метою здійснення (адаптація до нових умов праці або посади; реалізація змін законодавства; запровадження інновацій; просування по службі; покращення результатів службової діяльності; підвищення рівня управлінської або професійної майстерності; особистісний розвиток; обмін досвідом та формування професійних мереж);

10) за рівнем управлінської ієрархії (вищий, середній і нижчий);

11) за джерелом фінансування (кошти державного або місцевого бюджету, кошти установи (організації), міжнародна технічна допомога та ін.).

На підставі запропонованої класифікації ми дійшли висновку, що перелік видів підвищення кваліфікації, передбачений у Положенні про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, сформовано за ознакою формальності освіти, проте він не є вичерпним. Вважаємо, що, крім стажування, до нього варто внести наставництво і коучинг як ефективні технології особистісно-орієнтованого

навчання.

1.2 Принципи організації системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Система професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування має забезпечувати додержання певних принципів із врахуванням їх пріоритетності. Розкриймо зміст цих принципів.

1. Цілеспрямованість – наявність чітко сформульованої мети функціонування системи підвищення кваліфікації на макрорівні та цілей індивідуального професійного розвитку керівних кадрів на мікрорівні, які конкретизуються у концепціях, стратегіях, програмах та планах.

2. Обов'язковість – підвищення кваліфікації треба розглядати як невід'ємну частину їх професійної діяльності, що забезпечується шляхом запровадження концепції «організація, що навчається» або, принаймні, систем організаційного навчання в органах влади, контролю реалізації індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності тощо.

3. Безперервність – важлива умова реалізації концепції «освіти протягом життя» як одного з основних компонентів європейської соціальної моделі, що зумовлено зростанням ролі людського капіталу у прирості національного багатства, прискоренням темпів оновлення професійних знань (за даними Європейської комісії, щорічно оновляється близько 5% теоретичних і 20% професійних знань, необхідністю розвитку освіти дорослих у зв'язку із несприятливими демографічними тенденціями та іншими факторами).

4. Централізація та децентралізація – наділення навчальних закладів та органів влади повноваженнями щодо організації підвищення кваліфікації за обраними видами, формами, методами тощо з урахуванням централізовано встановлених вимог (стандартів).

5. Гуманізація – пріоритетність людини та її інтересів, забезпечення свободи

вибору шляхів її розвитку, а також створення умов для всебічного і гармонійного розвитку фахівців.

6. Індивідуалізація – особистісно-орієнтований підхід до побудови освітнього процесу, що базується на положеннях андрагогіки, які передбачають провідну роль фахівця у його освіті, врахування індивідуальних особливостей та освітніх потреб, стимулювання та підтримку прагнень до саморозвитку і самовдосконалення, а також спільну діяльність із викладачем (тренером, наставником) у процесі навчання.

7. Випереджальний характер змісту навчання – врахування перспектив розвитку державного управління, нових завдань і функцій органів влади, досягнень науки і техніки, що забезпечує керівнику можливості не тільки адаптуватись до змін, а й ініціювати їх відповідно до вимог часу.

8. Інноваційність і прогресивність – застосування нових ідей, засобів і технологій, інноваційних форм і методів професійного навчання кадрів, а також врахування передового вітчизняного і зарубіжного досвіду (зокрема щодо розвитку електронного навчання та нетворкінгу, використання найбільш ефективних моделей наставництва і коучингу та ін.).

9. Диференціація – різноманітність форм і методів навчання, що забезпечує врахування різних стилей сприйняття інформації та особистісних преференцій щодо навчання.

10. Доступність і комфортність – забезпечення доступу до інформації про програми підвищення кваліфікації, які реалізуються за різними формами навчання, та створення зручних умов для задоволення навчальних потреб фахівців.

11. Компетентнісний підхід – зміщення акценту з процесу навчання на його результат з метою формування і розвитку компетентностей, необхідних для професійної діяльності і особистісної самореалізації.

12. Зв'язок із професійно-посадовим розвитком – встановлення взаємозв'язку між навчанням, його результатами та розвитком кар'єри на державній службі.

13. Результативність – досягнення цілей і запланованих результатів. Результат підвищення кваліфікації полягає в оволодінні новими знаннями, вміннями, навичками,

зміні моделі поведінки фахівця, що забезпечує не тільки підвищення рівня професійної компетентності, а також сприяє покращенню результатів діяльності.

14. Ефективність – визначення доцільності підвищення кваліфікації на підставі зіставлення результату із вартістю ресурсів, витрачених на його досягнення.

Водночас звертаємо увагу на існування термінологічної проблеми використання концепцій ефективності і результативності. Зокрема В. Савчук, досліджуючи питання визначення критеріїв ефективності підвищення кваліфікації, стверджує, що «вивчення ефективності навчання дає можливість визначити ступінь впливу на вдосконалення діяльності державних службовців, їхню психологічну перебудову в нових умовах роботи» [21, с. 141].

На нашу думку, залежно від цілей навчання, необхідно акцентувати увагу на тому, що в нормативно-правових актах термін «ефективність» часто вживають у двох значеннях одночасно – як результативність і ефективність. Їх важливо розділяти, оскільки заходи із підвищення кваліфікації можуть бути результативними (ціль досягнуто), проте неефективними (витрати на досягнення результату є занадто високими). Тому ми дотримуємось підходу, за яким ефективність розглядають як диференційовану та багаторівневу характеристику, яка зберігає свою відносність стосовно проголошених цілей, і є співвідношення між продуктом та ресурсами, які пішли на його створення з огляду на результат [22, с. 49]. Отримані продукти мають економічну і соціальну цінність, їх можна виміряти у натуральних і вартісних показниках [21]. У нашому дослідженні ефективність визначається як за результатами підвищення кваліфікації на індивідуальному, організаційному і національному рівнях, так і за підсумками діяльності органу влади внаслідок розвитку професійної компетентності його керівних кадрів.

1.3 Дослідження проблем державного регулювання системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Розвиток суспільних наук на сучасному етапі постмодернізму супроводжується активним пошуком нових теорій і методів пізнання, зближенням протилежних

концептуально-методологічних підходів, розвитком синергізму, ускладненням структури емпіричного і теоретичного знання, способів його обґрунтування та перевірення.

Оскільки формування сучасної філософії державного управління передбачає її переорієнтацію з керування на регулювання і надання послуг [14], об'єктом нашого дослідження є державне регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, предметом – його механізми. Проблемне поле предмета дослідження доцільно структурувати за такими класифікаційними ознаками:

1) залежно від суб'єктно-об'єктних відносин, у розрізі яких формуються механізми державного регулювання (правове, інституційне, організаційне, фінансове, кадрове, інформаційне);

2) залежно від функцій управління підвищенням кваліфікації як соціальною системою, ефективність діяльності якої забезпечується наявністю зворотного зв'язку та необхідних ресурсів для реагування на його сигнали (планування, стандартизація, організація, мотивація, контроль, координація та регулювання);

3) за напрямками реформування системи підвищення кваліфікації (створення належних умов для підвищення кваліфікації; запровадження ефективної системи визначення навчальних потреб; забезпечення безперервності, обов'язковості і плановості підвищення кваліфікації; забезпечення ефективної співпраці суб'єктів системи підвищення кваліфікації; розвиток ринку освітніх послуг).

Державне управління є мультипарадигмальною галуззю знання. Парадигма – це система поглядів на явища, об'єкти і процеси у державному управлінні, що на певному етапі розвитку держави і суспільства підтвердили свою істинність, і тому більшість фахівців визнають їх [26]. Розвиток галузі знання супроводжується формуванням, конкуренцією і зміною парадигм.

Необхідність реформування системи підвищення кваліфікації зумовлює дослідження державного управління (відповідно, і регулювання) з позиції таких парадигм:

- ліберальної – як способу регулювання суспільних відносин у сфері підвищення кваліфікації;

- інноваційної – як засобу реалізації інновацій та реформ у сфері підвищення кваліфікації;
- нормативно-правової – як системи нормативно-правих актів, які регламентують підвищення кваліфікації та його реформування;
- інструментальної – як сукупності інструментів і механізмів, за допомогою яких здійснюється державне регулювання.

Перехід від патерналістської до ліберальної парадигми державного регулювання підвищення кваліфікації на сучасному етапі зумовлений неефективністю бюрократичних підходів, які було запроваджено ще в минулому столітті, та необхідністю створення ринку освітніх послуг у цій сфері. Оскільки підвищення кваліфікації за своєю суттю є соціально- економічною системою, його доцільно було б реформувати на підставі концепції нового публічного менеджменту. Проте, на нашу думку, є такі основні проблеми, які унеможливають її реалізацію на сучасному етапі:

- неефективність інструментів визначення навчальних потреб та мотивації державних службовців до підвищення професійної компетентності, які використовуються в органах влади;
- відсутність професійних і освітніх стандартів, що ускладнює визначення якості послуг з підвищення кваліфікації;
- недосконалість механізму фінансування підвищення професійної компетентності державних службовців, через що потреба у його здійсненні не трансформується у платоспроможний попит на освітні послуги, що є однією з основних перешкод розвитку їх ринку.

Водночас ми погоджуємось з думкою Г. Атаманчука про те, що державне регулювання повинне базуватись насамперед на соціальному ефекті, який є сукупним загальним результатом, що отримує суспільство, і можливий лише за раціональної організації суб'єктів регулювання й оптимального функціонування його об'єктів [8]. Але важливим фактором ефективного прогресивного розвитку держави є оптимальне співвідношення економічної ефективності, запровадження парадигми маркетингу і менеджменту з принципами соціальної ефективності державного управління.

Тому, на відміну від нового публічного менеджменту, «добре врядування» (good

governance) спрямоване на досягнення не тільки економічного, а й соціального ефекту на довгострокову перспективу, який полягає у розвитку людських ресурсів на державній службі, що передбачено в Стратегії державної кадрової політики. Використання концепції «доброго врядування» в управлінні системою підвищення кваліфікації забезпечить такі можливості: її стратегічний розвиток; залучення широкого кола зацікавлених сторін до розробки концепції реформування системи підвищення кваліфікації та інших важливих стратегічних документів; узгодження різних інтересів у формуванні державної політики у сфері підвищення кваліфікації; змагальність суб'єктів надання освітніх послуг, їх оперативне реагування на зміну законодавства та попиту; обґрунтованість формування та прозорість розміщення і виконання державного замовлення на підвищення кваліфікації; підзвітність всіх суб'єктів системи підвищення кваліфікації.

Логічне пояснення і глибоке дослідження ролі і значення підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади для економічного і соціального розвитку, суспільного відтворення, а також обґрунтування доцільності витрат в освіту забезпечують, використовуючи теорію людського капіталу. Вона не тільки науковими методами доводить економічну доцільність та ефективність інвестицій у розвиток людини, а також є тією ланкою, що поєднала домінуючий у ХХ ст. прагматизм, «доходоцентризм» з традиційно привабливими для цивілізованих країн гуманітарними ідеями демократії, «людиноцентризму» [27].

Нарощення людського капіталу у системі підвищення кваліфікації – це процес розвитку продуктивних спроможностей фахівців за допомогою інвестицій. Інвестування в освіту (у тому числі неформальну й інформальну) є найочевиднішим і найважливішим видом інвестицій у людський капітал [37 с. 31], який, крім обмеження поточного споживання, потребує мотивації фахівця витратити час та зусилля на професійний і особистісний розвиток.

Основна відмінність між управлінням людськими ресурсами і людським капіталом є концептуальною, оскільки у першому випадку затрати на розвиток персоналу органу влади розглядають як витрати звітного періоду (операційні витрати), у другому – як інвестиції у його нематеріальний актив. За оцінками багатьох

економістів інвестиції в людський капітал є найвигіднішими як для людини, так і для організації, в якій вона працює та суспільства в цілому, оскільки він забезпечує інтегральний соціальний та економічний ефект. Проте в Україні за відносно значних обсягів інвестування його ефективність залишається порівняно невисокою.

Керівні кадри органів влади – сукупність керівників вищого, середнього і нижчого рівнів управлінської ієрархії в органах влади, які наділені владними повноваженнями щодо здійснення управлінських функцій на підставі їх відповідності встановленим загальним і спеціальним вимогам до професійної компетентності та особистісних якостей і несуть відповідальність за діяльність підпорядкованого їм органу (підрозділу) у межах своєї компетенції.

З метою організації підвищення кваліфікації склад рівнів управлінської ієрархії в органах влади визначено з урахуванням категорій посад та груп оплати праці державних службовців:

1) вищий керівні кадри, які обіймають посади державної служби категорії «А» (вищий корпус державної служби), а також голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники;

2) середній – керівні кадри, які обіймають посади категорії «Б», віднесені до 1-5 груп оплати праці державних службовців;

3) нижчий – інші керівні кадри, які обіймають посади категорії «Б», віднесені до 6 групи оплати праці державних службовців.

Сутність підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади розкрито за трьома аспектами: складник системи їх професійного навчання, процес і результат навчання. Цим аспектам відповідають принципи підвищення кваліфікації, які враховують стратегічні завдання державної кадрової політики та ефективні підходи до освіти дорослих: цілеспрямованість, обов'язковість, безперервність, централізація та децентралізація; гуманізація, індивідуалізація, випереджальний характер змісту, інноваційність і прогресивність, диференціація, доступність і комфортність; використання компетентнісного підходу, зв'язок із професійно-посадовим розвитком, результативність, ефективність.

Перелік видів підвищення кваліфікації державних службовців, передбачений

чинним законодавством, є невичерпним та не сприяє комплексному підходу до його планування, організації, контролю й аналізу. Тому запропоновано розширену класифікацію видів підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, яка забезпечує їх групування залежно від мети і орієнтації навчання, рівнів управлінської ієрархії, формальності освіти та іншими ознаками.

Проблеми державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади є неструктурованими та слабо структурованими, тому їх вирішення ґрунтується на поєднанні системного та ситуативного підходів. Необхідність реформування системи підвищення кваліфікації зумовлює дослідження її державного регулювання. Логічне пояснення і глибоке дослідження його ролі і значення для економічного і соціального розвитку держави, суспільного відтворення, реалізації концепції «доброго врядування» в органах влади, а також обґрунтування доцільності витрат в освіту забезпечує теорія людського капіталу. Основна відмінність між управлінням людськими ресурсами і людським капіталом є концептуальною, оскільки у першому випадку затрати на розвиток керівних кадрів органу влади розглядаються як витрати звітного періоду, у другому – як інвестиції у його нематеріальний актив, спрямовані на інтегральний економічний і соціальний ефект.

Сучасна модель в управлінні підвищенням кваліфікації керівних кадрів органів влади сприяє скороченню ризиків, пов'язаних із прийняттям комплексних рішень в умовах перманентної невизначеності та недостатнього ресурсного забезпечення їх реалізації. Це забезпечує можливість поетапного удосконалення інструментів підвищення кваліфікації та механізмів його державного регулювання ситуативними експертними групами, які надалі будуть їх втілювати, з урахуванням проміжних результатів реформування інституту державної служби, освіти та інших сфер державного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ВІДДІЛУ ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика відділу технічного нагляду ТМР

Відділ технічного нагляду Тернопільської міської ради (скорочено – відділ технагляду ТМР) створений при управлінні житлово-комунального господарства та екології Тернопільської міської ради і розташовується адресою м. Тернопіль вул. Коперника, 1.

Відділ технагляду ТМР створений з метою забезпечення кваліфікованого, якісного ведення технічного нагляду за ремонтом та утриманням шляхово-мостового господарства, об'єктами благоустрою та капітальним ремонтом, реконструкцією житлового фонду, здійснення контролю за забезпеченням належного рівня благоустрою.

В своїй діяльності досліджуваній відділ керується такими документами:

- Конституція України,
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»,
- рішеннями Тернопільської міської ради,
- рішеннями виконавчого комітету Тернопільської міської ради,
- розпорядженнями міського голови,
- іншими нормативними актами
- Положення про відділ технічного нагляду Тернопільської міської ради [додатки А і Б].

Основні види діяльності досліджуваного відділу відображено на рис. 2.1. Як бачимо з рисунку основні види діяльності відділу відносяться видів діяльності, які здійснюються у сфері інжинірингу, геології та геодезії та передбачають надання послуг технічного консультування в цих сферах.

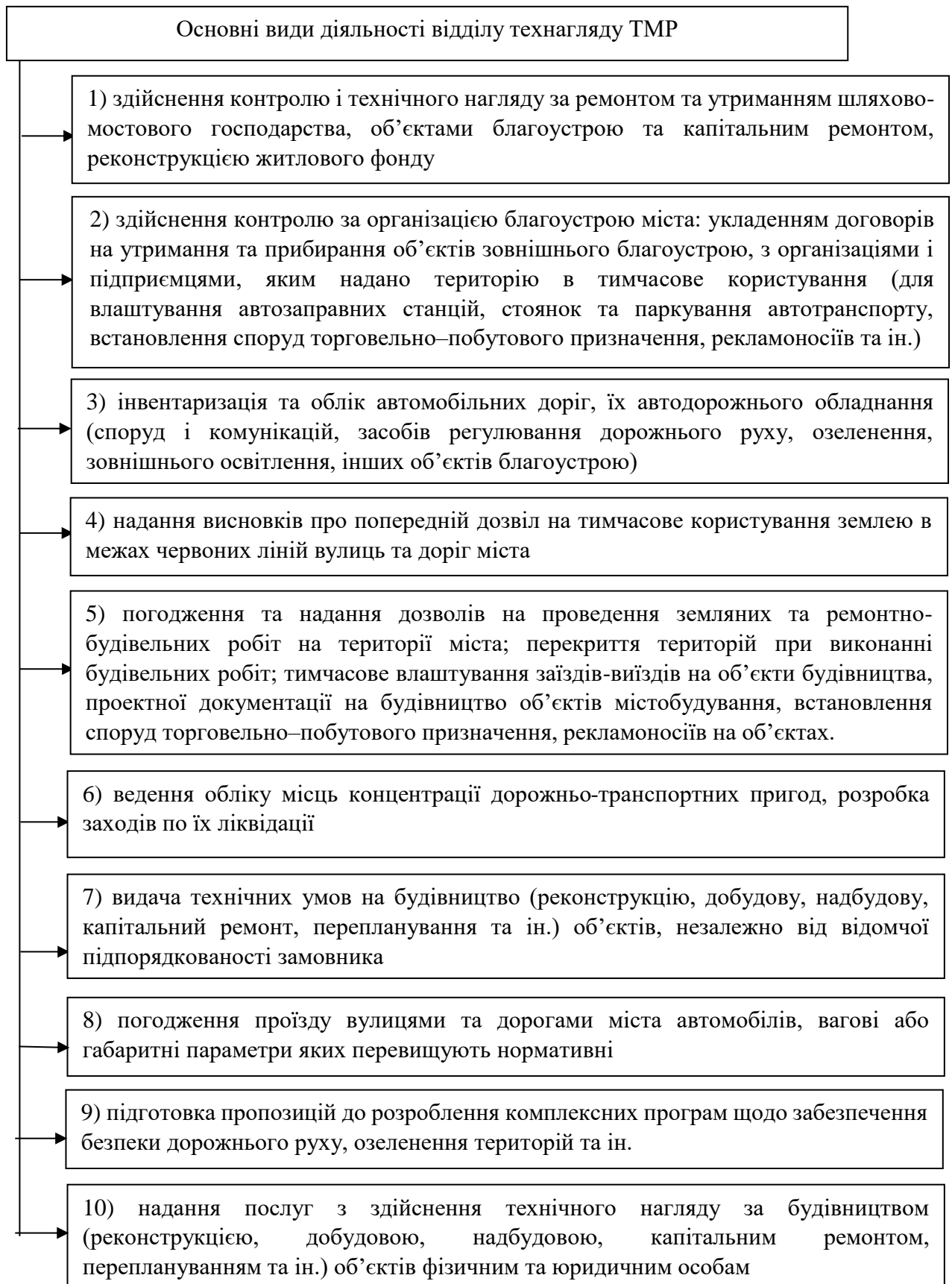


Рисунок 2.1 – Перелік основних видів діяльності відділу технагляду ТМР

Джерело: сформовано автором на основі додатку Б

Управління відділом технагляду ТМР здійснює його начальник, якого призначає/звільняє мер м. Тернопіль на умовах контракту. Фактично начальник досліджуваного відділу здійснює управління поточною діяльністю, а також несе відповідальність за результати роботи відділу.

Штатний розпис відділу подано в таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Штатний розпис відділу технічного нагляду ТМР за 2022 рік

| № п/п | Посада | К-сть штатних одиниць |
|-------|--|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Начальник відділу | 1 |
| 2 | Головний інженер | 1 |
| 3 | Головний бухгалтер | 1 |
| 4 | Бухгалтер | 0,5 |
| 5 | Економіст-кошторисник | 1 |
| 6 | Старший інженер технагляду організації і безпеки дорожнього руху та зовнішнього освітлення | 1 |
| 7 | Старший інженер технагляду по утриманню і ремонту шляхово-мостового господарства | 4 |
| 8 | Інженер з проектно-кошторисної роботи | 1 |
| 9 | Інженер технагляду по утриманню і ремонту шляхово-мостового господарства | 1 |
| 10 | Старший інженер технагляду по капітальному ремонту та реконструкції житлового фонду | 1 |
| 11 | Інженер технагляду по капітальному ремонту та реконструкції житлового фонду | 1 |
| 12 | Старший інженер по утриманню і ремонту зелених насаджень | 1 |
| 13 | Секретар начальника | 1 |
| 14 | Прибиральниця | 0,5 |
| | ВСЬОГО: | 17 |

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Отже, як бачимо з табл. 2.1, згідно штатного розпису в досліджуваному відділі 17 штатних одиниць, але по факту працює 19 осіб (з них 2 особи – на 0,5 окладу).

Кадрова робота в відділі технагляду ТМР зводиться до підготовки наказів по особовому складу, веденні трудових книжок і формуванні особових справ. Цією роботою займається бухгалтер.

Для розуміння особливостей діяльності відділу технагляду ТМР та її результативності потрібно провести дослідження майнового стану відділу та фінансових результатів роботи за 2020-2022 роки. Майновий аналіз досліджуваного відділу проводиться за допомогою оцінки балансу, результати якого зведемо в таблицю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Майновий аналіз відділу технагляду ТМР за 2020-2022 роки

| Показники, тис. грн. | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | |
|--|----------|----------|----------|-------------------------|---------|-------------------------|---------|
| | | | | абс, тис. грн. | відн. % | абс, тис. грн. | відн. % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Актив | | | | | | | |
| I. Необоротні активи, всього | 40817,1 | 54554,9 | 58184,5 | 13737,8 | 33,7 | 3629,6 | 6,7 |
| Основні засоби | 40817,1 | 54554,9 | 58184,5 | 13737,8 | 33,7 | 3629,6 | 6,7 |
| II. Оборотні активи | 937,7 | 2217,0 | 1174,5 | 1279,3 | 136,4 | -1042,5 | -47,0 |
| Запаси | 15,3 | 44,5 | 105,9 | 29,2 | 190,8 | 61,4 | 138,0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 0 | 0 | 14,8 | 0 | 0 | 14,8 | 100,0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 2,8 | 81,7 | 13,4 | 78,9 | 2817,9 | -68,3 | -83,6 |
| Гроші та їх еквіваленти | 919,6 | 2090,8 | 1040,4 | 1171,2 | 127,4 | -1050,4 | -50,2 |
| III. Необоротні активи, утримувані для групи продажу, та групи вибуття | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| БАЛАНС | 41754,8 | 56771,9 | 59359 | 15017,1 | 36,0 | 2587,1 | 4,6 |
| Пасив | | | | | | | |
| I. Власний капітал | 41457,0 | 55443,2 | 59218,5 | 13986,2 | 33,7 | 3775,3 | 6,8 |
| Зареєстрований (пайовий капітал) | 34530,4 | 47897,5 | 51631,7 | 13367,1 | 38,7 | 3734,2 | 7,8 |
| Додатковий капітал | 5533,0 | 5533,0 | 5533 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |

Продовження табл. 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|---------|---------|--------|---------|--------|---------|-------|
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1393,6 | 2012,7 | 2053,8 | 619,1 | 44,4 | 41,1 | 2,0 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | 297,8 | 1328,7 | 140,5 | 1030,9 | 346,2 | -1188,2 | -89,4 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | | | | |
| товари, роботи, послуги | 6,7 | 80,5 | 19,2 | 73,8 | 1101,5 | -61,3 | -76,1 |
| розрахунки з бюджетом | 259,6 | 641,8 | 67,5 | 382,2 | 147,2 | -574,3 | -89,5 |
| розрахунки зі страхування | 17,7 | 0 | 0 | -17,7 | -100,0 | 0 | 0 |
| розрахунки з оплати праці | 7,4 | 583,2 | 10,1 | 575,8 | 7781,1 | -573,1 | -98,3 |
| Інші поточні зобов'язання | 6,4 | 23,2 | 43,7 | 16,8 | 262,5 | 20,5 | 88,4 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| БАЛАНС | 41754,8 | 56771,9 | 59359 | 15017,1 | 36,0 | 2587,1 | 4,6 |

За результатами проведення майнового аналізу відділу технагляду ТМР за 2020-2022 роки можна зробити такі висновки:

1) зростання вартості активів відділу: в 2021 рік в порівнянні з 2020 роком величина вартості активів зросла суттєво (на 36,0%), проте в 2022 році в порівнянні з 2021 роком темпи зростання скоротились (зростання вартості активів відбулося лише на 4,6%);

2) зростання вартості необоротних активів відділу: в 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросла вартість необоротних активів на 33,7%, а в 2022 році в порівнянні з 2021 роком – на 6,7%, причому 100% вартості активів складають основні фонди і ця тенденція залишалася незмінною;

3) зміна вартості оборотних активів: в 2021 році в порівнянні з 2020 роком стрімко зросла вартість оборотних активів на 136,4% (така тенденція відбулась за рахунок зростання вартості запасів, іншої поточної дебіторської заборгованості, величини грошей та їх еквівалентів), а в 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулося значне скорочення їх вартості на 47% (відбулося в основному за рахунок скорочення іншої дебіторської заборгованості, грошей та їх еквівалентів);

4) зростання величини власного капіталу: в 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросла величина власного капіталу досліджуваного відділу на 33,7% (така тенденція відбулась за рахунок зростання величини зареєстрованого пайового капіталу і нерозподіленого прибутку), а в 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулося незначне зростання його величини на 6,8% (відбулося в основному за рахунок незначного зростання величини зареєстрованого пайового капіталу і нерозподіленого прибутку);

5) зобов'язання: протягом аналізованого періоду у відділу технагляду ТМР довгострокових зобов'язань не було, а були лише поточні;

б) поточні зобов'язання: в 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросла величина поточних зобов'язань відділу майже в 3,5 рази (така тенденція відбулась за рахунок зростання поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, розрахунки з бюджетом, розрахунки з оплати праці та інших поточних зобов'язань), а в 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулося суттєве зменшення їх величини майже в 12 разів (відбулося в основному за рахунок стрімкого скорочення величини поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, розрахунки з бюджетом, розрахунки з оплати праці та інших поточних зобов'язань).

Для більшої наочності відобразимо основні тенденції змін в майновому стані відділу технагляду ТМР за допомогою рисунків (рис. 2.2 і 2.3).

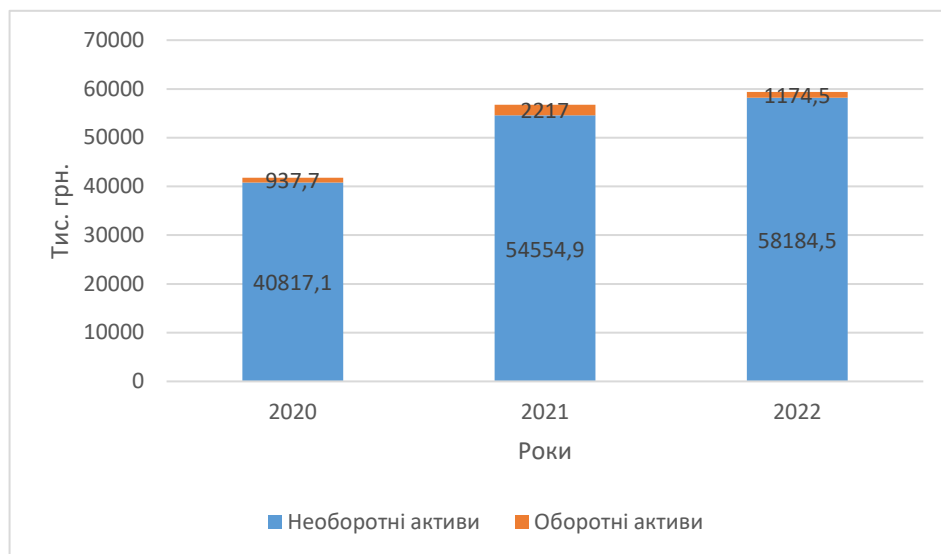


Рисунок 2.2 – Тенденції зміни активів (необоротних та оборотних) відділу технагляду ТМР за 2020-2022 роки, тис. грн.

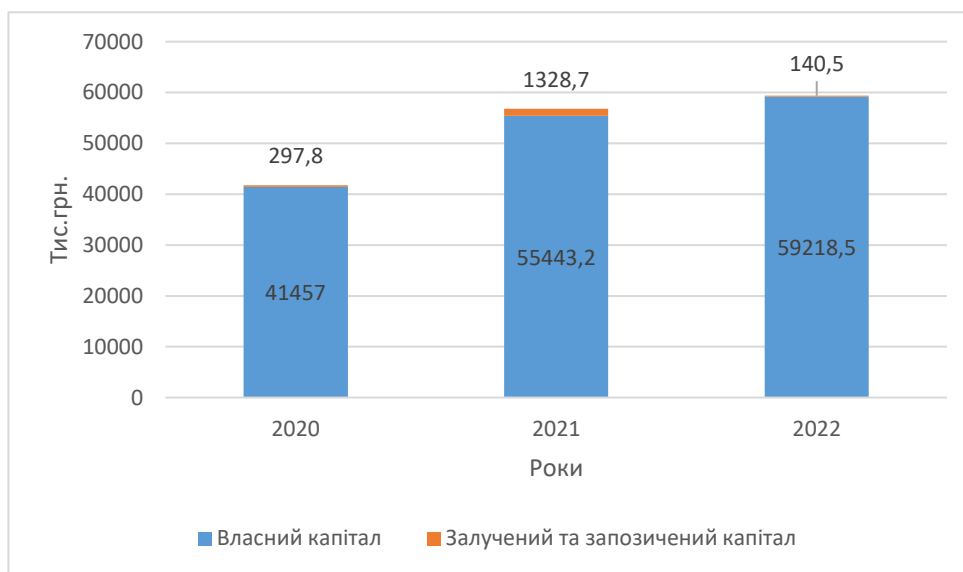


Рисунок 2.3 – Тенденції зміни власного і залученого капіталу відділу технагляду ТМР за 2020-2022 роки, тис. грн.

Як бачимо з рисунків 2.2 і 2.3, в основному в майні відділу переважають основні фонди та майно відділу більшою мірою сформоване за рахунок власних коштів, а не позичених.

Для кращого розуміння особливостей діяльності відділу технагляду ТМР потрібно проаналізувати отримані результати від роботи. Саме оцінка отриманих результатів діяльності може вказати на правильність чи неправильність орієнтації

організації. Результати аналізу діяльності досліджуваного відділу за 2020-2022 роки представлені в таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз результатів діяльності відділу технагляду ТМР за 2020-2022 роки

| № п/п | Показники, тис. грн. | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | |
|-------|---|----------|----------|----------|----------------------|---------|----------------------|----------|
| | | | | | абс, тис. грн. | відн. % | абс, тис. грн. | відн., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції | 8194,4 | 15676,9 | 9935,1 | 7482,5 | 91,3 | -5741,8 | -36,6 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції | 6984,3 | 12844,8 | 8707,4 | 5860,5 | 83,9 | -4137,4 | -32,2 |
| 3 | Інші витрати | 917,9 | 1753,5 | 1177,6 | 835,6 | 91,0 | -575,9 | -32,8 |
| 4 | Фінансовий результат від операційної діяльності | 292,2 | 1078,6 | 50,1 | 786,4 | 269,1 | -1028,5 | -95,4 |
| 5 | Податок на прибуток | 52,6 | 194,2 | 9 | 141,6 | 269,2 | -185,2 | -95,4 |
| 6 | Чистий прибуток | 239,6 | 884,4 | 41,1 | 644,8 | 269,1 | -843,3 | -95,4 |

Джерело: сформовано автором на основі додатків В-Д

Оцінивши отримані результати аналізу показників діяльності відділу технічного контролю ТРМ, можна зробити такі висновки:

1) в 2021 році в порівнянні з 2020 роком спостерігається покращення всіх показників, що вказує на збільшення кількості виконаних робіт досліджуваним відділом, що, в свою чергу, відображається на зростанні чистого прибутку, отриманого відділом, в 2,7 рази;

2) в 2022 році в порівнянні з 2021 роком спостерігається протилежна тенденція до попереднього періоду, тобто бачимо погіршення результатів діяльності загалом та скорочення розміру чистого прибутку в майже 2 рази. На нашу думку, така тенденція пояснюється не стільки погіршенням тенденцій розвитку Тернопільської громади, скільки початком війни і тимчасовим скорочення попиту на послуги відділу технагляду ТМР.

Отже, діяльність відділу технагляду ТМР протягом аналізованого періоду перебувала під впливом кризових ситуацій в державі, тому керівництву відділу потрібно враховувати поточну дійсність та підтримувати розвиток підрозділу для досягнення успіхів в перспективі.

2.2 Аналіз професійно-кваліфікаційного рівня працівників досліджуваного відділу

Якщо говорити про аналіз професійно-кваліфікаційного рівня працівників, то його варто починати із оцінки професійного складу працівників відділу (табл. 2.4). Саме професійний і кваліфікаційний склад працівників, їх відповідність займаним посадам дає змогу визначати напрями підвищення конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі, що є одним із головних завдань для будь-якої організації в наш складний час. Фактично зараз конкурентоспроможність організації визначається не стільки величиною ресурсів, що належать організації, а її інтелектуальним потенціалом та здатністю її працівників генерувати нові ідеї.

Таблиця 2.4 – Аналіз професійного складу працівників відділу технагляду ТМР за 2020-2023 роки

| Категорії працівників | 2020 рік | | 2021 рік | | 2022 рік | | Відхилення 2021/2020 | | Відхилення 2022/2021 | |
|-----------------------|-------------------|-----|-------------------|-----|-------------------|-----|----------------------|----------|----------------------|----------|
| | чисельність, осіб | % | чисельність, осіб | % | чисельність, осіб | % | абс. | відн., % | абс. | відн., % |
| | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Керівники | 3 | 16 | 3 | 16 | 3 | 16 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Спеціалісти | 14 | 74 | 14 | 74 | 14 | 74 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Службовці | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші працівники | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Всього | 19 | 100 | 19 | 100 | 19 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Отже, відповідно до табл. 2.4 щодо професійного складу протягом досліджуваного періоду не відбулося жодних змін. Як бачимо, в досліджуваному

підрозділі найбільшу частку (74%) посідають спеціалісти, яких є 14 осіб. Наступною категорією працівників є керівники, яких відповідно є 3 (або 16%). Найменша кількість і частка відповідно в відділі технагляду ТМР припадає на службовців та інших працівників, яких є відповідно по 1 особі або по 5%.

Для поглиблення аналізу професійно-кваліфікаційного складу працівників відділу технагляду ТМР потрібно оцінити відповідність його працівників займаним посадам. Для оцінки відповідності варто побудувати матрицю, яка включає відповіді на такі питання:

- чи розроблені основні вимоги до посади;
- чи розроблені детальні посадові інструкції до посади;
- чи здійснюється періодична оцінка якостей, вмінь і навиків працівника;
- чи працівник відповідає встановленим вимогам до посади.

На рисунку (рис. 2.4) зображена матриця відповідності працівників відділу технагляду ТМР займаним посадам.

| Критерії оцінювання Посада | Сформовані основні вимоги до посади | Розроблені посадові інструкції до посади | Здійснюється оцінка якостей, вмінь і навиків працівника | Працівник відповідає встановленим вимогам до посади |
|-------------------------------|-------------------------------------|--|---|---|
| Начальник відділу | + | + | + | + |
| Головний інженер | + | + | + | + |
| Головний бухгалтер | + | + | + | + |
| Бухгалтер | + | + | + | + |
| Економіст – кошторисник | + | + | + | + |
| Старший інженер | + | + | + | + |
| Інженер | + | + | + | + |
| Секретар начальника | + | + | + | + |

Рисунок 2.4 – Матриця відповідності працівників відділу технагляду ТМР займаним посадам

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Отже, для працівників відділу технагляду ТМР розроблені посадові інструкції для кожної посади, в яких вказані основні вимоги до посади. Кожна

інструкція була узгодженою із юристом Тернопільської міської ради. Посадові інструкції розробляються в той момент часу, коли працівника приймають на посаду у досліджуваному відділі. Якщо врахувати, що більшість працівників були прийняті в період 2011-2012 роках, то з того часу посадові інструкції не переглядалися.

Претенденти при прийомі на посаду в відділі технагляду ТМР перш за все перевіряються на відповідність встановленим вимогам. Проте подальше оцінювання відповідності сучасним вимогам до фахівця в сфері будівництва доріг (технології в котрій розвиваються швидкими темпами) відбувається після проходження періодичного підвищення кваліфікації в «Гільдії інженерів технічного нагляду за будівництвом об'єктів архітектури».

Посадові інструкції розробляються в двох екземплярах, один з яких зберігається в особовій справі спеціаліста, а другий – видається працівнику.

Наступним кроком для аналізу професійно-кваліфікаційного рівня працівників відділу технагляду ТМР є аналіз працівників за рівнем освіти. Рівень освіти працівників вказує якість роботи працівників, на рівень їх здатності працювати ефективно і успішно виконувати поставлені завдання. Результати аналізу працівників досліджуваного відділу за рівнем освіти зображено в таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз працівників відділу технагляду ТМР за рівнем освіти за 2020-2022 роки

| Рівень освіти працівників | 2020 рік | | 2021 рік | | 2022 рік | | Відхилення | | | |
|--|-------------------|----|-------------------|----|-------------------|----|------------|----------|-----------|----------|
| | чисельність, осіб | % | чисельність, осіб | % | чисельність, осіб | % | 2021/2020 | | 2022/2021 | |
| | | | | | | | абс. | відн., % | абс. | відн., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Повна вища освіта (отримано ступінь «магістр», «спеціаліст») | 14 | 74 | 14 | 74 | 15 | 79 | 0 | 0 | 1 | 7 |

Продовження табл. 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|
| Базова вища освіта (отримано ступінь «бакалавр») | 2 | 10 | 3 | 16 | 3 | 16 | 1 | 50 | 0 | 0 |
| Неповна вища освіта (отримано ступінь «молодший спеціаліст») | 3 | 16 | 2 | 10 | 1 | 5 | -1 | -33 | -1 | -50 |
| Всього | 19 | 100 | 19 | 100 | 19 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Як бачимо з табл. 2.5, протягом 2020-2022 року більшість працівників мали вищу освіту (в 2020 році і в 2021 році таких працівників було 14 осіб чи 74%, а в 2022 році – вже стало 15 осіб чи 79%). В той же час протягом аналізованого періоду відбулося зростання як кількості, так і частка працівників, що мали базову вищу освіту (від 2 осіб і 10% в 2020 році до 3 осіб і 16% в 2021 році і 2022 році) та зменшення кількості і частки працівників, що мали неповну вищу освіту (3 особи і 16% в 2020 році, 2 особи і 10% в 2021 році, 1 особу і 5% в 2022 році відповідно).

Наступним кроком для аналізу професійно-кваліфікаційного рівня працівників відділу технагляду ТМР є аналіз працівників за стажем роботи. Такий вид аналізу дозволяє зробити висновки про стабільність персоналу та його прихильність до досліджуваного підрозділу. Результати аналізу подано в таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз працівників відділу технагляду ТМР за стажем роботи за 2020-2022 роки

| Стаж роботи працівників | 2020 рік | | 2021 рік | | 2022 рік | | Відхилення | | | |
|-------------------------|-------------------|-----|-------------------|-----|-------------------|-----|------------|----------|-----------|----------|
| | чисельність, осіб | % | чисельність, осіб | % | чисельність, осіб | % | 2021/2020 | | 2022/2021 | |
| | | | | | | | абс. | відн., % | абс. | відн., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Менше 1 року | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 1 | 100 | -1 | -100 |
| 1-3 роки | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 1 | 100 |
| 3-5 роки | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5-10 років | 2 | 10 | 1 | 5 | 0 | 0 | -1 | -50 | -1 | -100 |
| 10-20 років | 13 | 69 | 14 | 74 | 14 | 74 | 1 | 8 | 0 | 0 |
| Понад 20 років | 4 | 21 | 3 | 16 | 4 | 21 | -1 | -25 | 1 | 33 |
| Всього | 19 | 100 | 19 | 100 | 19 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Отже, відповідно до даних табл. 2.6 бачимо, що основна частка працівників відділу технагляду ТМР протягом аналізованого періоду мала стаж роботи 10-20 років (2020 рік – 69%, 2021 рік і 2022 рік – 74%) та понад 20 років (2020 рік – 21%, 2021 рік – 16% та 2022 рік – 21%). Така ситуація з однієї сторони добра, бо більшість працівників досліджуваного підрозділу є досвідченими, а з іншої – такий стаж мають працівники середнього і старшого віку, що з малою кількістю працівників із стажем до 10 років вказує на старіння персоналу.

Таким чином, дослідивши професійно-кваліфікаційний рівень працівників відділу технагляду ТМР, ми побачили, що в цьому аспекті є як сильні сторони для відділу, так і є ряд проблем.

2.3 Дослідження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників у відділі технагляду ТМР

Підготовка та підвищення кваліфікації працівників досліджуваного підрозділу є важливим аспектом успішної діяльності. Правильна побудова даної системи сприяє розвитку працівників, зростанню обсягів їх внеску в результати діяльності та підвищенню конкурентоспроможності підрозділу.

Основною організацією, де проходять атестацію та підвищення кваліфікації фахівці відділу технагляду ТМР, є Всеукраїнська громадська організація «Гільдія інженерів технічного нагляду за будівництвом об'єктів архітектури». Вказана громадська організація є «добровільним об'єднанням громадян за відповідним напрямом професійної діяльності – інженерів (фахівців) технічного нагляду за будівництвом об'єктів архітектури, створена на основі єдності інтересів для спільної реалізації та захисту своїх прав і свобод, виконання делегованих або наданих повноважень у сфері архітектурної діяльності та спільної реалізації мети і напрямків діяльності визначеної Статутом» [25]. Даній організації делеговано повноваження щодо «проведення професійної атестації інженерів технічного нагляду та видачі відповідних кваліфікаційних сертифікатів». Гільдія має підрозділи в усіх обласних центрах.

Щоб стати фахівцем з технічного нагляду і працювати у відповідній сфері, працівник має отримати сертифікат інженера технічного нагляду (може бути виданий в двох сферах «За будівництвом будівель і споруд» та «За будівництвом автомобільних доріг»). Працівник може отримати вказаний сертифікат лише після здачі іспиту. Термін дії сертифікату не обмежений (для осіб, які не мають перерви в роботі за фахом понад три роки та підвищують кваліфікацію не рідше ніж один раз на п'ять років). В інших випадках сертифікат потрібно отримувати знову.

Працівники, які мають кваліфікаційні сертифікати, виконують ті види робіт, право виконання яких визначено сертифікатом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Роботи, які можуть виконувати певні категорії атестованих фахівців, що отримали кваліфікаційний сертифікат

| Категорія атестованих фахівців | Роботи, спроможність виконання яких визначено кваліфікаційним сертифікатом |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Провідний інженер з технічного нагляду | Технічний нагляд за будівництвом будівель і споруд/ автомобільних доріг щодо об'єктів будівництва класу наслідків (відповідальності) СС1 (незначні наслідки), СС2 (середні наслідки), СС3 (значні наслідки) |
| Інженер з технічного нагляду I категорії | Технічний нагляд за будівництвом будівель і споруд/ автомобільних доріг щодо об'єктів будівництва класу наслідків (відповідальності) СС1 (незначні наслідки), СС2 (середні наслідки) |

Продовження табл. 2.7

| 1 | 2 |
|---|--|
| Інженер з технічного нагляду II категорії | Технічний нагляд за будівництвом будівель і споруд/ автомобільних доріг щодо об'єктів будівництва класу наслідків (відповідальності) СС1 (незначні наслідки) |

Джерело: [25]

Працівники відділу технагляду ТМР, що працюють на посаді інженера з технічного нагляду, мають кваліфікаційні сертифікати різних категорій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Кількість спеціалістів відділу технагляду ТМР, що мають кваліфікаційний сертифікат

| Категорія атестованих фахівців | Кількість осіб |
|---|----------------|
| 1 | 2 |
| Інженер з технічного нагляду II категорії | 2 |
| Інженер з технічного нагляду I категорії | 2 |
| Провідний інженер з технічного нагляду | 1 |
| Разом | 5 |

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Фахівці відділу технагляду ТМР проходять підвищення кваліфікації в Львівському підрозділі Гільдії по напрямку «Будівництво будівель і споруд», Київському підрозділі – по напрямку «Будівництво автомобільних доріг» для продовження дійсності кваліфікаційних сертифікатів інженерів з технагляду. Навчання триває п'ять робочих днів і проходить раз в 5 років.

Ще одним важливим заходом, який проводить при потребі керівник відділу технагляду ТМР для працівників, є роз'яснення щодо змін, які відбуваються в ДСТУ і ДБН. Це дає змогу працівникам не лише вчасно і в повному обсязі дізнатись про зміни в стандартах і нормах, а й задати питання і взяти участь в обговореннях.

Окрім професійного підвищення кваліфікації, працівники відділу технагляду ТМР беруть участь в заходах Тернопільської міської ради з метою їх розвитку. Перелік заходів, що відвідали працівники відділу технагляду ТМР при цьому, подано в таблиці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Перелік заходів, що відвідали працівники відділу технагляду ТМР з метою їх розвитку в 2022 році

| № п/п | Заходи для розвитку персоналу |
|-------|--|
| 1 | 2 |
| 1 | Заняття з охорони праці з метою зниження та уникнення виробничого травматизму |
| 2 | Заняття щодо роз'яснення питань реалізації чинного законодавства з питань запобігання корупції |
| 3 | Заняття щодо питань цивільного захисту населення та оборонної роботи |
| 4 | Заняття щодо питань дотримання прав людини та протидії дискримінації |

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Як бачимо, в досліджуваному підрозділі постійно відбуваються різні заходи, які направлені на підвищення кваліфікації працівників. Загалом, проаналізувавши заходи по навчанню і підвищенню кваліфікації, в яких беруть участь працівники відділу технагляду ТМР, бачимо, що заходів є достатньо і ними охоплені всі працівники. Це підтверджують результати аналізу, що подані у вигляді таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників, визначають результати навчання і підвищення кваліфікації працівників відділу технагляду ТМР за 2020-2022 роки

| № п/п | Показник | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення | |
|-------|--|----------|----------|----------|------------|-----------|
| | | | | | 2021/2020 | 2022/2021 |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | |
| 1 | Кількість працівників відділу, що пройшли навчання у вищому закладі освіти, осіб | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 2 | Кількість працівників відділу, що підвищили кваліфікацію в ВГО «Гільдія інженерів технічного нагляду за будівництвом об'єктів архітектури», осіб | 2 | 0 | 3 | -2 | 3 |
| 3 | Кількість працівників відділу, що брали участь в навчальних заходах ТМР, осіб | 19 | 19 | 19 | 0 | 0 |
| 4 | Кількість працівників, що брали участь навчальних заходах всередині відділу, осіб | 8 | 8 | 8 | 0 | 0 |

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Як бачимо з табл. 2.10, протягом 2020-2022 років всі працівники відділу технагляду ТМР брали участь в різних заходах по навчанню і підвищенню кваліфікації.

Для аналізу системи професійного навчання і підвищення кваліфікації відділу технагляду ТМР важливо проаналізувати не лише кількість працівників, які брали участь у відповідних заходах, а й оцінювати величина витрат на навчання працівників. Саме розмір витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників дають змогу оцінити бажання організації чи окремого підрозділу приділяти даному питанню увагу. Для цього оцінимо питому вагу витрат на навчання та підвищення кваліфікації у фонді оплати праці відділу технагляду ТМР за 2020-2022 роки. Результати проведеного аналізу подамо у вигляді рисунку (рис. 2.4).

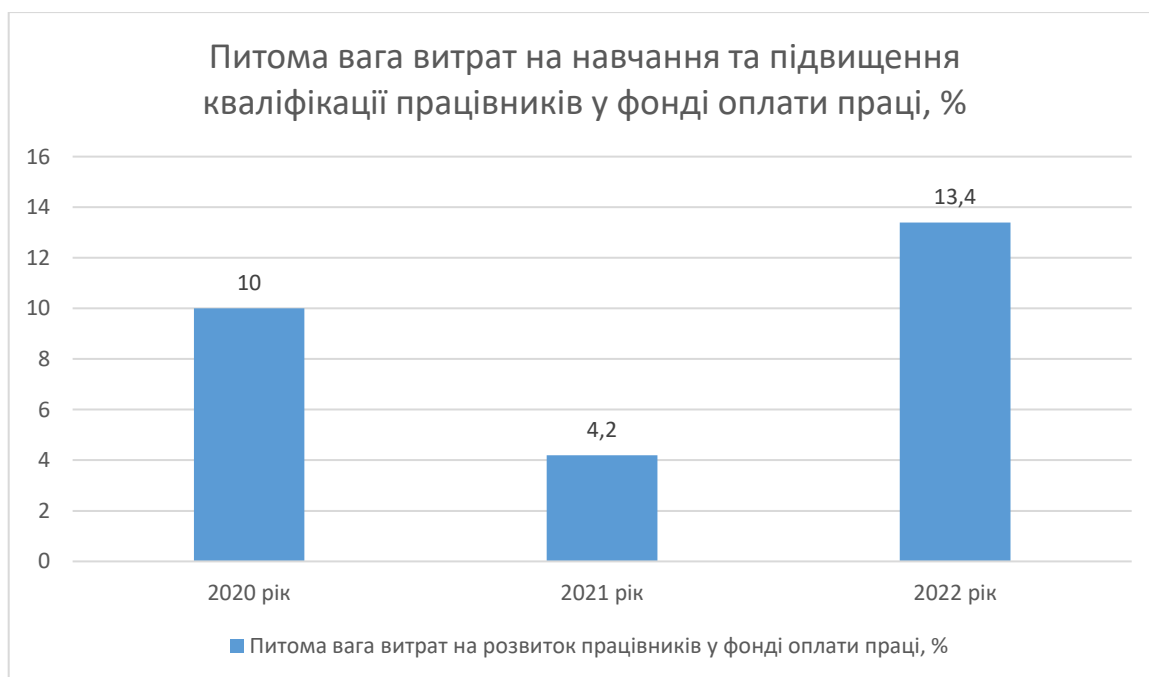


Рисунок 2.4 – Питома вага витрат на навчання та підвищення кваліфікації у фонді оплати праці відділу технагляду ТМР за 2020-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Як видно з рис. 2.4, протягом 2020-2022 років частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників досліджуваного відділу показувала нестабільні тенденції. Так, в 2021 році в порівнянні з 2020 роком частка витрат на навчання суттєво знизилась (з 10,0% до 4,2%), що пов'язано з відсутністю в 2021 році працівників, які проходили підвищення кваліфікації у ВГО «Гільдія інженерів технічного нагляду за будівництвом об'єктів архітектури». В свою чергу, в 2022 році в 2021 роком частка витрат на навчання працівників у фонді зарплати відділу технагляду ТМР суттєво зросла (з 4,2% до 13,4%) і стала вищою, ніж навіть даний показник в 2020 році.

Таким чином, дослідивши систему професійного навчання та підвищення кваліфікації відділу технагляду ТМР за 2020-2022 роки, ми побачили, що хоча приділяється певна увага навчанню працівників, проте ще багато інструментів, які можуть підвищити кваліфікацію працівників не задіяні.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ВІДДІЛУ ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1 Розробка траєкторії кар'єрного розвитку працівників досліджуваного відділу

Будь-яка сучасна організація, яка хоче залишатись конкурентоздатною протягом тривалого часу, має формувати свої конкурентні переваги. На сьогоднішній день однією із найбільш важливих переваг стають працівники організації: їх знання, вміння та навички. Саме тому для відділу технагляду ТМР потрібно звернути увагу на вдосконалення системи підготовки і підвищення кваліфікації власних працівників. На нашу думку, одним із перших кроків в цій сфері має стати робота над формуванням траєкторії кар'єрного розвитку для кожного працівника.

Термін «кар'єра» означає успішне просування вперед в певній сфері. Це просування включає отримання більш високого статусу, влади, престижу, вищої зарплати, більших повноважень тощо [26-27]. Фактично «зробити кар'єру» в сучасному світі передбачає отримати більш високе і престижне становище в суспільстві. Але разом з тим, кар'єра – це не тільки рух вгору для працівника, але і розширення змісту роботи і додаткові обов'язки, горизонтальний рух та позаштатна робота [28].

При розробці траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР, на нашу думку, варто дотримуватись таких принципів:

- досліджувати індивідуальні здібності працівника;
- оцінювати результати роботи працівника (чим кращі результати, тим вищу посаду працівнику можна запропонувати);

- аналізувати компетентність працівника (різні завдання потребують різних компетенцій, постійний аналіз яких дозволить правильно оцінювати можливості працівника);
- мотивувати працівника, особливо акцентувати увагу на аналізі самомотивації працівника до ведення діяльності;
- оцінювати самоорганізацію, коректність поведінки, пунктуальність тощо працівника.

Врахування вище названих принципів веде до кращого розуміння особливостей і бажань працівника, що сприятиме більш точнішій побудові його траєкторії кар'єрного розвитку. Окрім того, акцентування на цих принципах сприятиме налагодженню клімату в колективі, зростанню позитивного ставлення до виконання своїх обов'язків кожним працівником, а також зростанню лояльності до досліджуваного відділу.

Розробка траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР принесе переваги як окремому працівнику, так і всьому відділу. Основні переваги зображені в таблиці (табл 3.1).

Таблиця 3.1 – Переваги розробки і використання траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР

| № п/п | Переваги для працівника | Переваги для відділу |
|-------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | отримання вищого рівня задоволення від роботи в підрозділі, що запропонував можливості для розвитку | отримання цілеспрямованих і лояльних працівників, що пов'язують своє майбутнє із підрозділом |
| 2 | чіткіше розуміння власних кар'єрних перспектив, а також можливість планувати власне життя відповідно до них | при плануванні професійного розвитку з'являється можливість врахувати інтереси і бажання працівників |
| 3 | можливість завчасної підготовки до майбутніх кар'єрних досягнень | зниження плинності кадрів |
| 4 | підвищення конкурентоздатності на ринку праці | підвищення продуктивності праці і якості роботи працівників |
| 5 | можливість проводити професійне навчання відповідно до траєкторії розвитку | виявлення працівників для просування кар'єрною драбиною (формування кадрового резерву) |

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Для розширення обсягів робіт по кадровій роботі, зокрема зосередження на роботі, пов'язаній із підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників відділу технагляду ТМР, рекомендуємо в штатний розпис ввести посаду фахівця з кадрової роботи на 0,5 окладу. Даний фахівець теж зможе виконувати традиційні кадрові обов'язки: вести кадрові документи, трудові книжки і формувати особові справи. Новими обов'язками для фахівця з кадрової роботи можуть стати:

- визначення сучасних вимог до посад відділу;
- розробка і періодичний перегляд траєкторій кар'єрного зростання для працівників;
- оцінювання потреби працівників в додатковому навчанні;
- планування навчальних заходів для працівників;
- складання кошторису витрат на додаткове навчання;
- оцінка результатів додаткового навчання.

Для фахівця з кадрової роботи в відділі технагляду ТМР потрібно обладнати робоче місце (придбати офісні меблі, офісну техніку, налагодити зв'язок та Інтернет та інше). Початкові витрати на створення робочого місця для запропонованого фахівця обраховано в таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на створення робочого місця для фахівця з кадрової роботи в відділі технагляду ТМР

| № п/п | Стаття витрат | Величина витрат, тис. грн. |
|-------|---|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Придбання меблів для офісу (офісне крісло, стіл, 2 стільця, 2 шафи для паперів) | 19,5 |
| 2 | Придбання техніки для робочого місця (комп'ютер, принтер 3 в 1) | 22,5 |
| 3 | Налагодження зв'язку та Інтернету | 2,5 |
| 4 | Інші додаткові витрати | 1,5 |
| | Разом | 46,0 |

Джерело: сформовано автором

Отже, загальна сума витрат на створення робочого місця для фахівця з кадрової роботи в відділі технагляду ТМР становить 46,0 тис. грн.

Здійснення поточної діяльності фахівцем з кадрової роботи в досліджуваному підрозділі теж потребує певних витрат (зокрема, працівнику потрібно платити зарплату чи для роботи потрібні різні канцелярське приладдя тощо). Тому наступним кроком при оцінці витрат на введення посади фахівця з кадрової роботи в відділі технагляду ТМР необхідно визначити поточні витрати, що зображено в таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок величини річних витрат на ведення поточної діяльності фахівцем з кадрової роботи в відділі технагляду ТМР

| № п/п | Вид витрат | Сума, тис. грн |
|-------|--------------------------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Витрати на зарплату | 9,0 |
| 2 | Нарахування на зарплату | 1,98 |
| 3 | Додаткові комунальні витрати | 0,5 |
| 4 | Додаткові канцелярські витрати | 1,0 |
| | Разом | 12,48 |

Джерело: сформовано автором

Отже, загальна сума річних витрат на ведення поточної діяльності фахівцем з кадрової роботи в відділі технагляду ТМР становить 12,48 тис. грн.

Процес розробки траєкторії кар'єрного зростання працівників відділу технагляду ТМР зображений на рисунку (рис. 3.1).

Розглянемо етапи і кроки розробки траєкторії кар'єрного зростання працівників відділу технагляду ТМР більш детально.

Етап 1. Збір і систематизація інформації – передбачає збір всієї необхідної первинної інформації, на основі якої буде розроблятися траєкторія кар'єрного зростання кожного працівника досліджуваного відділу. Виконання цього етапу передбачає реалізацію наступних кроків:

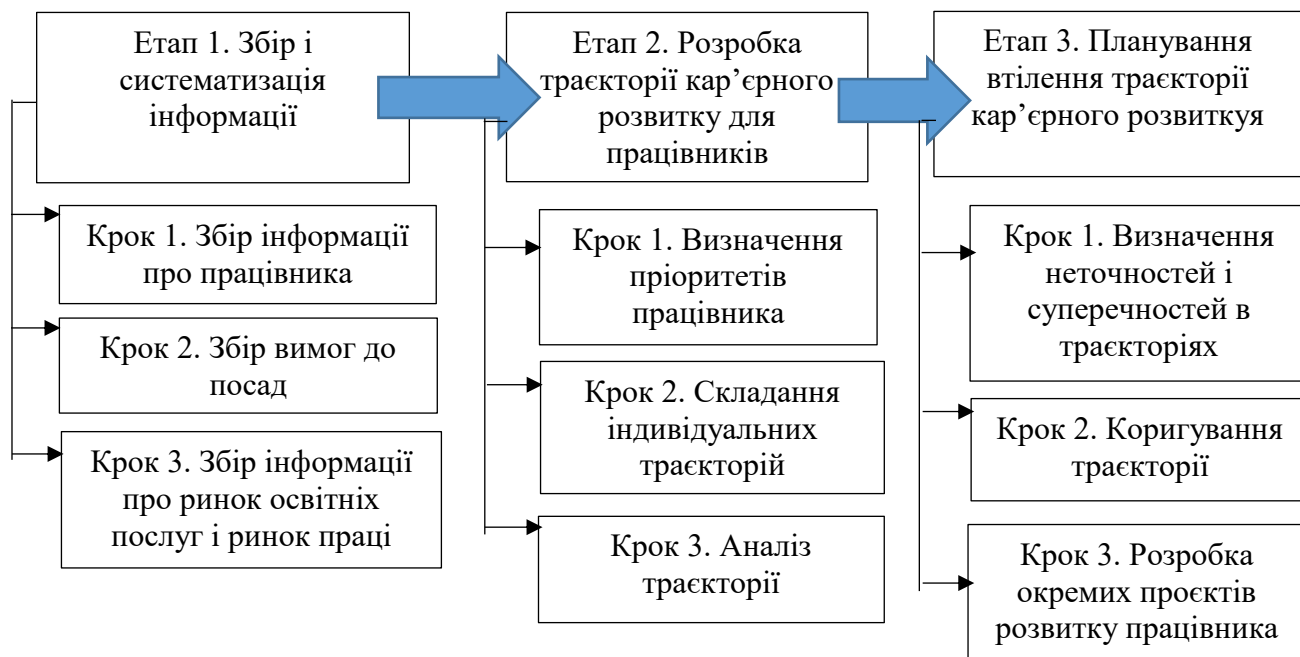


Рисунок 3.1 – Рекомендовані етапи процесу розробки траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР

Джерело: сформовано автором самостійно на основі [29]

1) Крок 1. Збір інформації про працівника – включає збір всієї інформації про працівника, зокрема про його освіту, здібності, ключові якості, потреби, мотиви, цілі, бажані напрями для реалізації тощо. Фактично, на цьому кроці потрібно вивчити працівника і вже на основі зібраної інформації планувати траєкторію кар'єрного розвитку. Для збору інформації часто можна застосовувати анкетне опитування різного типу, психологічні тести тощо.

2) Крок 2. Збір вимог до посад – передбачає збирання інформації і її систематизацію щодо вимог до посад досліджуваного відділу, пропозиції щодо кар'єри, вимоги до компетенцій працівника, що її обійматиме тощо. При реалізації цього кроку потрібно звертати увагу на ті компетенції, що необхідні для кожної посади, а також для кар'єри в сфері будівництва доріг. Загалом всі компетенції можна згрупувати в декілька великих груп, зокрема професійні компетенції (включають знання, навички і компетенції, необхідні для будівельної сфери), соціальні компетенції (включають вміння спілкуватись, взаємодіяти в колективі, нести відповідальність за власні здобутки і результати роботи колективу тощо),

особистісні компетенції (включають вміння оптимально організувати процеси роботи і відпочинку, вміння навчатись і розвиватись тощо), кар'єрні компетенції (включають ставлення до кар'єри, до розвитку в професійній сфері, до особистісного розвитку, до одержання нових знань і навиків).

3) Крок 3. Збір інформації про ринок освітніх послуг і ринок праці – передбачає збір інформації про заклади, які надають спеціальні і загальні освітні послуги, суть програм, що вони пропонують, щоб отриману інформацію в майбутньому використати для побудови траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР. Також в межах цього кроку має відбуватись збір інформації про ринок праці (місцевий і національний), щоб розуміти тенденції його розвитку, а також перспективи розвитку різних професій, в тому числі професій, що характерні для досліджуваного відділу.

Етап 2. Розробка траєкторії кар'єрного розвитку для працівників – передбачає на основі інформації, отриманої на попередньому етапі, розробку траєкторії кар'єрного розвитку для кожного працівника відділу технагляду ТМР. Виконання цього етапу передбачає реалізацію наступних кроків:

1) Крок 1. Визначення пріоритетів працівника – передбачає формулювання професійних і особистих пріоритетів, цілей та цінностей для кожного працівника, що дає розуміння того, в якому напрямку він і його кар'єра мають розвиватись.

2) Крок 2. Складання індивідуальних траєкторій – вказує на те, які інструменти (в тому числі освітні) варто застосувати працівникам відділу технагляду ТМР для того, щоб досягнути визначених в кроці 1 цього етапу цілей і пріоритетів. Цими інструментами можуть бути освіта в вищих навчальних закладах, навчання на різних курсах, проходження спеціальних тренінгів, самоосвіта, навчання на робочому місці тощо.

3) Крок 3. Аналіз розробленої траєкторії – передбачає її аналіз відповідно до певних критеріїв (наприклад, раціональність, привабливість, реалістичність, амбіційність). Такий аналіз дозволяє уточнити, чи розроблена траєкторія кар'єрного розвитку не суперечить пріоритетам і цілям працівника відділу технагляду ТМР.

Етап 3. Планування втілення траєкторії кар'єрного розвитку – передбачає узгодження інформації, отриманої при реалізації етапу 1, та плану зростання, розробленого під час етапу 2. Іншими словами, цей етап направлений на те, щоб визначити в яких саме закладах чи яким саме чином працівник буде здобувати необхідні додаткові знання, вміння та навички. Виконання цього етапу передбачає реалізацію наступних кроків:

1) Крок 1. Визначення неточностей і суперечностей в траєкторіях – включає визначення тих слабких моментів, які зможуть перешкодити реалізації розроблених траєкторій кар'єрного розвитку працівників відділу технагляду ТМР (наприклад, суперечність кар'єрних і життєвих цілей працівника, небажання додаткового навчання, небажання виконувати додаткові обов'язки чи брати на себе додаткову відповідальність тощо).

2) Крок 2. Коригування траєкторії кар'єрного розвитку – передбачає уточнення траєкторії, враховуючи неточності і суперечності, виявлені під час попереднього кроку. Це дасть змогу усунути всі проблемні моменти і зробити траєкторію кар'єрного розвитку для працівника відділу технагляду ТМР більш раціональною і ефективною, при цьому можна в траєкторії вводити проміжні посади, для яких потрібні нові знання, вміння та навички.

3) Крок 3. Розробка окремих проєктів розвитку працівника – вказує на необхідність застосування при плануванні і реалізації траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР різних інструментів самоменеджменту та кадрового менеджменту (наприклад, тайм-менеджменту).

Отже, розробка траєкторії кар'єрного розвитку для працівників – це методика, яка дозволяє поєднати цілі, бажання, можливості, амбіції працівників із планами по їх втіленню. Разом з тим цей інструмент можна використовувати не тільки для планування траєкторії кар'єрного розвитку, а й для моніторингу ходу розвитку і досягнення цілей працівника.

Ще одним важливим моментом кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР є те, що кар'єра може розвиватись не тільки «знизу вгору», а й горизонтально, тобто працівнику доцільно буде опановувати навички в суміжних

сферах, брати участь в проектах з іншими підрозділами Тернопільської міської ради чи іншими організаціями і, як результат, ставати експертом не тільки в вузьких сферах, а й в досить загальних питаннях.

На нашу думку, при розробці траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР активно потрібно застосовувати принципи та інструменти тайм-менеджменту. Тайм-менеджмент – концепція, спрямована на організацію, планування та контроль робочого часу для організації та її працівників з метою досягнення поставлених цілей і підвищення ефективності [30]. Суттю філософії тайм-менеджменту є те, поставлені цілі та завдання мають бути виконані якісно і вчасно.

Основними рекомендаціями щодо врахування досягнень тайм-менеджменту при розробці траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР, на нашу думку, є:

- 1) самостійне прийняття рішення про необхідність отримання додаткових знань, вмінь і навиків, а також кар'єрного розвитку працівником відділу;
- 2) необхідність складання переліку справ й завдань для розвитку та самовдосконалення, котрі мають бути конкретними і простими, для кожного працівника, а також їх ранжування з метою визначення їх порядку і важливості їх виконання;
- 3) необхідність при зміні умов коректувати цей перелік;
- 4) процес виконання переліку справ має урізноманітнюватись (наприклад, різним форматом навчання, різними термінами навчання, різними видами навчання тощо);
- 5) при появі вільного часу працівник має працювати над певною важливою справою (в тому числі над отриманням нових знань, вмінь та навиків);
- 6) перелік справ та завдань для розвитку має мати чіткі терміни виконання, причому варто працювати на їх випередженням;
- 7) необхідність працювати над розвитком працівників постійно.

На нашу думку, доречним інструментом при розробці траєкторії кар'єрного зростання працівників відділу технагляду ТМР є SMART-планування. SMART – це

аббревіатура, котра вказує на підхід до формування цілей, вибору інструментів тощо. Особливості застосування SMART-планування при розробці траєкторії кар'єрного зростання для працівників відділу технагляду ТМР зображено в таблиці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Особливості використання підходу SMART-планування при розробці траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР

| № п/п | Критерій | Пояснення критерію | Питання, на які має давати відповідь критерій |
|-------|----------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | S (Specific) | специфічність і конкретність | - Які саме додаткові знання, вміння та навички потрібні для кар'єрного розвитку? - Чому саме ці додаткові знання, вміння та навички важливі? - Які заклади (формати) бажані для отримання додаткових знань, вмінь та навичок? |
| 2 | M (Measurable) | наявність показників для вимірювання досягнення результатів | - Якого рівня результату працівник має досягнути? - Яким чином можна дізнатись, що бажаний результат досягнуто? - Які критерії вимірювання прогресу досягнення результату можна визначити? |
| 3 | A (Attainable) | реальність і досяжність | - Яким чином можна отримати необхідні додаткові знання? - Чи достатньо ресурсів (часу, коштів, бажання) для додаткового навчання? - Чи наявні додаткові джерела для отримання нових знань (коучі, колеги, тренери тощо)? |
| 4 | R (Relevant) | доречність і доцільність | - Чи вартують отримані нові знання, вміння і навички затрачених зусиль? - Чи наблизять вони до бажаної посади/звання? - Чи вдало обраний час для додаткового навчання? |
| 5 | T (Time-Bound) | часові межі | - Чи вчасно працівник досягатиме власної мети? - До якої дати потрібно отримати нові знання, вміння та навички? - Як можна по часу розбити процес отримання додаткових знань, щоб відбувся кар'єрний розвиток? |

Джерело: сформовано автором самостійно на основі [30]

Таким чином, застосування SMART-планування дозволить зробити процеси планування і реалізації траєкторії кар'єрного розвитку більш обґрунтованими і прозорими. Адже при розробці траєкторії кар'єрного розвитку важливо не просто вказати які додаткові знання, вміння чи навички потрібно здобути, а й вказувати потрібні терміни отримання нової посади чи звання.

Найважливішим завданням впровадження тайм-менеджменту для планування траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР є визначити необхідні способи отримання додаткових знань, вмінь та навичок і їх часова розбивка, що дасть змогу керувати навчанням, успішно просуватись по службі та не допустити появи «білих плям» в знаннях.

Отже, введення в штатний розпис відділу технагляду ТМР посади фахівця з кадрової роботи веде до розширення видів і обсягів роботи з кадрами (зокрема систематизації роботи по підготовці і підвищенні кваліфікації працівників), що сприятиме підвищенню якості кадрів досліджуваного підрозділу.

3.2 Визначення оптимального способу для оцінки результатів навчання працівників досліджуваного відділу

Оцінка ефективності навчання працівників при їх підготовці та підвищенні кваліфікації – це центральний момент розробки і впровадження траєкторії кар'єрного розвитку працівників. Це пов'язане з тим, що основне призначення додаткового навчання персоналу – це підвищити ефективність діяльності організації чи підрозділу.

Розробка траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР є корисним інструментом, бо дозволяє оцінювати перспективи працівника в організації. Проте при цьому можна видалити два основних недоліки:

- по-перше, при розробці траєкторії кар'єрного розвитку завжди присутня суб'єктивність суджень як зі сторони фахівця, що розробляє траєкторію, так і зі сторони працівника, для якого траєкторію розробляють;

- по-друге, коли розробляють траєкторію розвитку для працівника і її затверджують, то зміни в навчальні заходи зазвичай можна внести після виконання плану вкінці року.

Тому процес розробки траєкторії потрібно оптимізувати для усунення вказаних недоліків. На нашу думку, для цього перш за все потрібно посилити процеси оцінки працівника і ефективності його навчання. Тобто фактично розробка траєкторії кар'єрного розвитку працівника відділу технагляду ТМР має починатись з оцінки сильних і слабких сторін конкретного працівника, а також розуміння можливостей і загроз, які можуть появитися для нього в зовнішньому середовищі. Для початкового оцінювання, на нашу думку, варто оцінювати методика SWOT-аналізу [31]. SWOT-аналіз – це аббревіатура, котра дозволяє визначити переліки сильних сторін (S (strengths) – сильні сторони), слабких сторін (W (weaknesses) – слабкі сторони), можливостей (O (opportunities) – можливості), загроз (T (threats) – загрози). Ця методика в класичному варіанті застосовується для дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації при розробці стратегії її розвитку. Її рекомендують використовувати також і для планування траєкторії кар'єрного розвитку працівника [31]. В цьому контексті SWOT-аналіз дає змогу оцінити певні аспекти потенціалу працівника, що зображено на рисунку (рис. 3.2).

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| Включає перелік сильних сторін працівника | Включає перелік слабких сторін працівника |
| Можливості | Загрози |
| Включає перелік можливостей, на які працівник не може вплинути | Включає перелік загроз, на які працівник не може вплинути |

Рисунок 3.2 – Матриця SWOT для оцінки потенціалу працівника організації

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Використання SWOT-аналізу в контексті оцінки потенціалу працівника не є дуже складним. Воно може потребувати порівняно небагато часу (особливо коли йдеться про періодичне оцінювання), проте дає хороші результати для розуміння

рівня знань, а також можливостей чи загроз для їх вдосконалення та отримання нової посади чи звання. Що важливим є при використанні цього інструменту – це те, що можна отримати перелік чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які сприятимуть контролю за кар’єрою працівника та даватимуть можливість передбачити різні виклики.

Рекомендований перелік запитань, які фахівець з кадрової роботи може задати при заповненні матриці SWOT для оцінки працівника відділу технагляду ТМР зображено на рисунку (рис.3.3).

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Що працівник вміє робити краще за інших? - Які якості працівника сприяють його успіху в професійній діяльності? - Якими досягненнями працівник може пишатися? | <ul style="list-style-type: none"> - Які негативні звички (особливо в професійній сфері) має працівник? - Які види робіт чи завдання працівник намагається не виконувати? - Які особисті якості можуть стримувати кар’єрне зростання працівника? |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> - Які ресурси та освітні програми доступні працівнику для отримання додаткових знань, вмінь і навиків? - Як розвиваються технології в сфері будівництва доріг в Україні та в світі? | <ul style="list-style-type: none"> - Які обставини можуть сповільнити чи відмінити кар’єрне зростання працівника? - Які чинники чи обставини можуть заважати в побудові кар’єри працівнику відповідно до його бажань та визначеної траєкторії кар’єрного зростання? |

Рисунок 3.3 – Рекомендовані питання для заповнення матриці SWOT з метою оцінки потенціалу працівника відділу технагляду ТМР

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Даний інструмент має використовуватись не самим працівником чи фахівцем з кадрової роботи відділу технагляду ТМР, а найкращі результати будуть отримані при їх співпраці із залученням начальника відділу. В цьому випадку відповіді на питання будуть найбільш повними та реальними, що дозволить при розробці траєкторії кар’єрного розвитку не ставити недосяжних цілей та витратити даремно час непотрібні додаткові знання.

Говорячи про оцінку ефективності процесу навчання, можна її поділити на дві категорії: моніторинг результатів процесу навчання та підсумкова оцінка

результатів навчання [33]. Моніторинг результатів навчання – це перевірка на регулярній основі відповідності отриманих досягнень запланованим в траєкторії кар'єрного розвитку. Підсумкова оцінка результатів навчання – це аналіз і висновки щодо результатів відповідно до траєкторії кар'єрного розвитку одразу після досягнення всіх цілей.

Для оцінки кожної компоненти (кожного етапу) траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР складно підібрати загальні критерії та складно визначити її вплив на кінцеві результати діяльності організації. Часто вважають, що основним критерієм ефективності може виступати ступінь досягнення цілей, що були поставлені перед працівником при втіленні компоненти. Окрім того, деякі компоненти можуть бути направлені не просто на отримання конкретних професійних знань, вмінь чи навиків, а на формування певного типу поведінки чи мислення в різних ситуаціях. В цьому випадку ефективність навчання взагалі дуже складно виміряти, бо результат можна побачити через тривалий час при виконання певних обов'язків працівником. Саме тому, на нашу думку ефективність окремих компонент траєкторії кар'єрного розвитку працівників відділу технагляду ТМР можна виміряти через оцінку виконання певних вимог:

- 1) для ефективного навчання потрібна мотивація, бо працівник має розуміти з якою метою він повинен приділяти свій час і зусилля додатковій роботі;
- 2) керівник досліджуваного відділу має створити клімат, що спонукатиме і сприятиме отриманню додаткових знань, вмінь і навиків через створення фізичних умов до навчання, активізацію навчання тощо;
- 3) працівники мають відчувати зворотній зв'язок після навчання і впровадження використання додаткових знань вмінь і навиків, тобто зростання поваги, зарплати, кар'єри тощо;
- 4) якщо знання, вміння і навички, які потрібно набути працівнику, є складними, то їх можна розбити на декілька освітніх компонент, щоб набуття цих знань можна було більш глибоко закріпити.

Рекомендований перелік питань для моніторингу результатів навчання для працівників відділу технагляду ТМР зображено на рисунку (рис. 3.4).

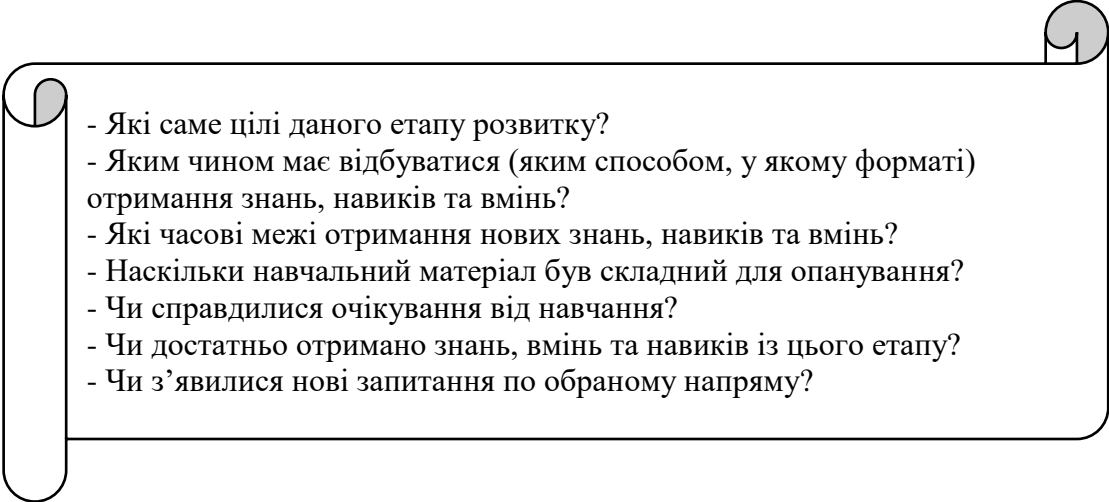
- 
- Які саме цілі даного етапу розвитку?
 - Яким чином має відбуватися (яким способом, у якому форматі) отримання знань, навиків та вмінь?
 - Які часові межі отримання нових знань, навиків та вмінь?
 - Наскільки навчальний матеріал був складний для опанування?
 - Чи справдилися очікування від навчання?
 - Чи достатньо отримано знань, вмінь та навиків із цього етапу?
 - Чи з'явилися нові запитання по обраному напрямку?

Рисунок 3.4 – Рекомендований перелік питань для моніторингу результатів навчання для працівників відділу технагляду ТМР

Джерело: сформовано автором самостійно

Рекомендований перелік питань для підсумкової оцінки результатів навчання працівників відділу технагляду ТМР зображено на рисунку (рис. 3.5).

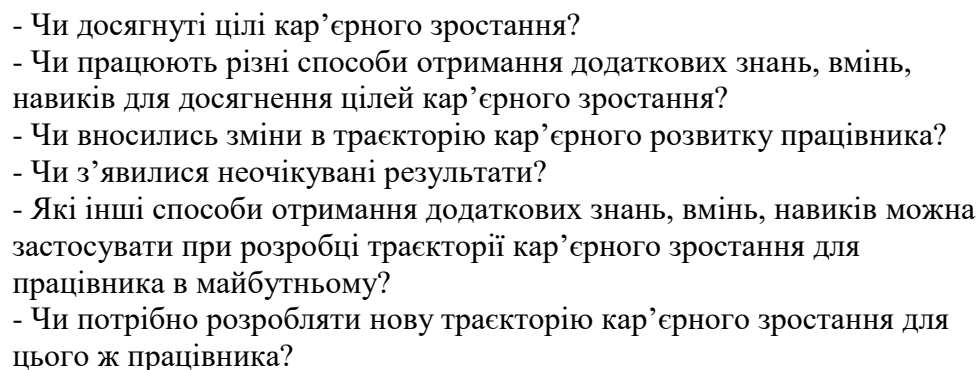
- 
- Чи досягнуті цілі кар'єрного зростання?
 - Чи працюють різні способи отримання додаткових знань, вмінь, навиків для досягнення цілей кар'єрного зростання?
 - Чи вносились зміни в траєкторію кар'єрного розвитку працівника?
 - Чи з'явилися неочікувані результати?
 - Які інші способи отримання додаткових знань, вмінь, навиків можна застосувати при розробці траєкторії кар'єрного зростання для працівника в майбутньому?
 - Чи потрібно розробляти нову траєкторію кар'єрного зростання для цього ж працівника?

Рисунок 3.5 – Рекомендований перелік питань для підсумкової оцінки результатів навчання для працівників відділу технагляду ТМР

Джерело: сформовано автором самостійно

Отже, отримавши відповідь на такий перелік питань можна оцінити результати навчання. Це дасть змогу зрозуміти якість засвоєних знань та

коригувати при потребі хід навчання (вводячи додаткові заняття чи обираючи додаткові теми/курси для вивчення). Іншими словами, процес навчання та підвищення кваліфікації стане більш регульованим, відповідатиме потребам і можливостям працівника та усього відділу технагляду ТМР.

3.3 Значення самоосвіти як важливий напрям підвищення кваліфікації працівників відділу технагляду ТМР

Для професійного розвитку важливе місце займає самоосвіта. Фактично знання, вміння та навички, отриманні під час професійного навчання з часом морально застарівають. Саме тому працівник має приділяти багато уваги підвищенню власної кваліфікації загалом і самоосвіті зокрема. Що дуже важливе, звичка постійно вчитись і здобувати нові знання, вміння і навички є однією із тих, що дозволяють підвищити рівень конкурентоспроможності працівника на ринку праці та стати більш гнучким у професійній діяльності.

Самоосвіта передбачає організоване і самостійне отримання нових знань, вмінь і навичок. Фактично за допомогою самоосвіти також можна підвищувати кваліфікацію працівника. Самоосвіта може стати одним із способів навчання при розробці траєкторії кар'єрного розвитку для працівників відділу технагляду ТМР.

Процес самоосвіти та переведення отриманих знань в практичні навички та вміння для публічного посадовця включає декілька етапів, що відображено за допомогою рисунку (рис.3.6).

Таким чином, отримані публічним посадовцем теоретичні знання з різних джерел завдяки самоосвіті при багаторазовому використанні можна перетворити на нові вміння та навички, що сприятиме підвищенню професійної кваліфікації.

Проте самоосвіта – це складний процес, тому що використання такого інструменту потребує зусиль і бажання самого працівника. Але бажання не виникає через примус зі сторони керівника підрозділу чи організації. Насправді бажання самоосвіти найчастіше виникає як результат співпраці із висококваліфікованими колегами, які демонструють свої можливості у виконанні власних професійних обов'язків, причому працівник прагне не відставати від колег. Процес

перетворення знань, отриманих публічним посадовцем в результаті самоосвіти, в професійні навички та вміння подано на рисунку (рис. 3.6).

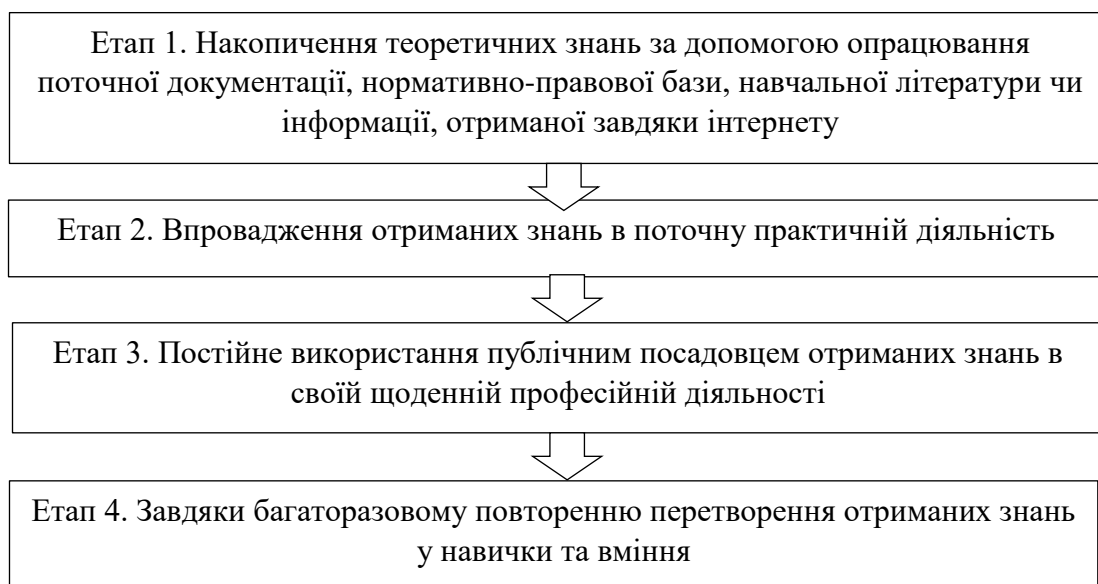


Рисунок 3.6 – Процес перетворення знань, отриманих публічним посадовцем в результаті самоосвіти, в професійні навички та вміння
Джерело: сформовано автором на основі [34, с. 79]

Іншою причиною появи бажання самоосвіти може стати соціальна ситуація в колективі, коли бути професіоналом і багато знати/вміти є «крутим». Вже на основі порівняння рівня власних знань, вмінь та навиків із знаннями, навиками й вміннями колег працівник формує власну потребу у додатковому навчанні, в тому числі через самоосвіту.

Самоосвіта посадовця включає певні види [35]:

- участь у заходах, в межах яких відбувається обмін досвідом;
- участь у заходах, під час можна отримати передові знання чи взяти участь у дискусіях (наприклад, конференції, круглі столи, тренінги, майстер-класи та інші);
- навчання на робочому місці у більш кваліфікованих колег;
- підготовка до друку монографій, посібників, фахових статей та інше;
- ведення особистого інтернет-блогу на професійну тематику;
- онлайн-навчання на е-платформах та на е-курсах.

Як бачимо, серед способів самоосвіти з'явилося багато нових, які гуртуються на отриманні знань завдяки мережі Інтернет. Взагалі, інтернет та інформаційно-комунікаційні технології з одного боку показали, що самоосвіта відіграє важливу роль в навчанні та підвищенні кваліфікації, з іншого – допомогли зрозуміти, що самоосвіта – це просто і недорого. Саме тому при розмові про самоосвіту все частіше звучать слова про використання технологій електронного та дистанційного навчання. Окрім того, для професійного розвитку та самоосвіти держслужбовців та публічних посадовців Національним агентством України з питань державної служби створений Портал управління знаннями [36].

Портал управління знаннями дає можливість «зустрітись» двом зацікавленим сторонам процесу навчання та підвищення кваліфікації: «продавцям» освітніх послуг (зкладам, що їх пропонують) та «покупцям» (держслужбовцям і публічним посадовцям). Важливим для цього порталу є те, що він є безкоштовним та сприяє «налагодженню електронної взаємодії» [36] між учасниками освітнього процесу. Саме тому рекомендуємо для працівників відділу технагляду ТМР користуватись цим порталом, щоб обрати цікавий курс для вивчення. Особливості Порталу управління знаннями дають змогу публічним посадовцям шукати цікаві і необхідні навчальні програми, використовуючи такі критерії пошуку: ключові слова, вид навчання, період і тривалість навчання, регіон навчання (хоча останній критерій стає все менш актуальний, бо багато програм передбачають дистанційне навчання). Через Портал можна зареєструватись на навчальний курс, який зацікавив, та спланувати перелік та порядок курсів для вивчення, промоніторити інформацію про вивчені курси і отримані за них бали чи сертифікати. Єдиним обмеженням щодо користувачів Порталу є те, що вони мають бути зареєстрованими і авторизованими.

Ще одним важливим джерелом знань для самоосвіти для працівників відділу технагляду ТМР, на нашу думку, має стати онлайн-навчання на е-платформах. Основні платформи та окремі курси, що можуть зацікавити працівників досліджуваного відділу, подані у таблиці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Перелік платформ із рекомендованими курсами для вивчення для працівників відділу технагляду ТМР

| № п/п | Назва платформи | Короткий опис | Рекомендовані курси для вивчення |
|-------|--------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Prometheus | Платформа дає можливість безкоштовно вивчати та поширювати курси, над якими працювали викладачі відомих закладів освіти: КПІ, КНУ, Києво-Могилянської академії та інших, а також провідних компаній | <ul style="list-style-type: none"> - Дистанційна робота для державних службовців - Як діяти далі: Дежслужбовцям про сталий розвиток - Я і якісне та цілісне навчання. Соціально-емоційне навчання і психосоціальна підтримка - Цифрова безпека на персональному рівні - Початок роботи з Chat GPT - Медіаграмотність: як не піддаватися маніпуляціям - Основи проєктного менеджменту |
| 2 | Освітній хаб міста Києва | Його місією є впровадження концепції «Навчання протягом усього життя» та надання усім бажаючим безкоштовної можливості розвинути свої т. зв. «м'які» навички. | <ul style="list-style-type: none"> - Управління людьми і проєктами - Персональна ефективність - Критичне мислення і інформаційна культура - Антикризовий менеджмент у публічному управлінні - Тайм - менеджмент у публічному управлінні |
| 3 | ВУМ online | Її місія – допомогти окремій людині зробити перший крок в самоосвіті. Це освітня ініціатива, котра поширює ідеї і сприяє розвитку громадянського суспільства України | <ul style="list-style-type: none"> - Залучайте найкращих - створюйте робочі місця без дискримінації - Інтернет та цифрові права людини - Про НАТО - Управління проєктами - Інтегральна динаміка. Еволюція мислення, лідерства, економіки і політики - Побудова кар'єри |
| 4 | EdEra | Це українська студія онлайн-освіти. Створює онлайн-курси, навчальні платформи, інтерактивні підручники | <ul style="list-style-type: none"> - Точка турботи: онлайн-курс про психологічну допомогу командам та бізнесам - Навички діалогу та медіації для потреб публічної служби - Захист персональних даних - Захист персональних даних. Спеціалізований курс - Публічні консультації |

Джерело: сформовано автором самостійно на основі [37-40]

Отже, самоосвіта для працівників відділу технагляду ТМР на основі вказаних платформ та курсів дасть змогу отримати нові знання, сформулювати нові навички

та вміння. Вказані платформи постійно оновлюють курси для вивчення та видають сертифікати, які підтверджують навчання.

Таким чином, самоосвіта працівників досліджуваного підрозділу є внеском в розвиток його людського капіталу та направлена на отримання і закріплення ефекту протягом довготривалого періоду. Самоосвіта працівників сприятиме підвищенню ефективності діяльності відділу технагляду ТМР та налагодженню ефективної взаємодії усіх зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Правила охорони праці при виконанні дорожніх робіт

До дорожніх належать роботи, під час яких будують, реконструюють, ремонтують чи утримують автомобільні дороги (вулиці), штучні споруди, споруди дорожнього водовідводу, інженерного облаштування; встановлюють (ремонтують, замінюють) технічні засоби організації дорожнього руху [41].

Як проводити ремонт та утримувати автомобільні дороги загального користування і дорожні об'єкти на них, визначають базові нормативно-правові акти:

- 1) Закон України «Про дорожній рух»;
- 2) Правила дорожнього руху;
- 3) Єдині правила ремонту і утримання автомобільних доріг, вулиць, залізничних переїздів, правила користування ними та охорони, затверджені постановою КМУ від 30.03.1994 № 198.

Правила користування, ремонту й утримання приватних і відомчих дорожніх об'єктів та правила їх охорони встановлюють власники цих об'єктів. Вони й погоджують правила з уповноваженими підрозділами Національної поліції.

Вимоги безпеки, охорони праці визначають Правила охорони праці під час будівництва, ремонту та утримання автомобільних доріг, затверджені наказом Держгірпромнагляду від 28.12.2009 № 216.

Вимоги до організації дорожніх робіт

Виконавець робіт визначає технологічні особливості та строк проведення дорожніх робіт, схему організації дорожнього руху (ОДР), необхідність будівництва об'їзду, технічні засоби захисту ділянки проведення робіт, зокрема пересувні знаки небезпеки. Якщо роботи проводять у темну пору доби, ділянку потрібно забезпечити штучним освітленням.

Місце робіт на ділянці дороги виконавець робіт огорожує і облаштовує технічними засобами згідно з тимчасовою типовою або тимчасовою індивідуальною схемою ОДР.

До тимчасових технічних засобів ОДР належать:

- пересувний знак-сигналізатор безпеки;
- дорожні знаки;
- розмітка;
- світлофори.

Щоб визначити ділянку дороги, де проводять дорожні роботи, працівники використовують попереджувальний знак «Дорожні роботи» та інші дорожні знаки.

На ділянках робіт також використовують дорожню тимчасову огорожу:

- щити огорожувальні;
- бар'єри огорожувальні та поперечні;
- віхи й конуси напрямні;
- стрічки та шнури сигнальні.

Для пішоходів за потреби обладнують тимчасові містки, ширина яких має бути не менше ніж 1м, висота перил – 1м.

Вимоги безпеки під час ремонту дорожнього покриття

Якщо під час ремонту застосовують пересувну авторемонтну машину, то після навантаження асфальтобетонної суміші люк бункера потрібно зачинити. Пересувну електростанцію встановлюють так, щоб вона не перешкоджала пересуванню працівників, і заземляють відповідно до нормативних вимог.

Коли застосовують авторемонтні машини, що обладнані пневматичним інструментом, котлами для підігрівання бітуму та мішалками для асфальтобетонної суміші, стежать, аби біля розвантажувального отвору мішалки не було працівників.

Під час роботи з відбійним молотком буртик піки має бути притиснутим до букси. Заборонено заглиблювати піку в дорожнє покриття до упору кінцевої пружини. Вирубані шматки дорожнього покриття відокремлюють тільки за умови вимкненого відбійного молотка.

Інтервал між працівниками, які вирубують дорожнє покриття за допомогою кувалд, зубил, клинів і сокир, має бути не менше ніж 4 м. Або між ними встановлюють захисні екрани.

Під час застосування пересувних бітумних котлів працівники дотримуються таких вимог:

- котел установлюють на узбіччі на відстані не менше ніж 50 м від місця робіт із підвітряного боку;
- завантажують котел поступово, не вкидають шматки бітуму в підігріту масу;
- не завантажують котел понад 3/4 його місткості;
- якщо бітум спінюється і переливається через край котла, гасять пальник або заливають топку водою (у разі розігріву твердим паливом);
- якщо бітум у котлі спалахнув, необхідно щільно закрити кришку.

Під час дрібного ямкового ремонту бітум набирають із котла черпаками з держакон довшиною не менше ніж 1 м, наповнюють ківш на 3/4 його місткості. Місткість ручних поливальниць має не перевищувати 10–12 л.

Заборонено проводити роботи гарячим в'язучим із відкритих посудин або з посудин, які не щільно закриваються.

Переносити асфальтобетонну суміш лопатами вручну можна на відстань не більше ніж 8 м. Для більших відстаней користуються ношами з бортами з трьох боків або легкими тачками з перекиданням наперед.

Якщо під час ремонту застосовують інфрачервоне випромінювання, на місці роботи розігріву має бути пінний вогнегасник типу ПВ-5 і запас піску. Запалювати форсунку можна тільки факелом, просоченим гасом, із довжиною ручки не менше ніж 0,6 м. Під час розпалювання пальників працівникам та стороннім особам заборонено перебувати перед зонтом розігрівача з того боку, де є вихід полум'я. Перед опусканням робочого органа розігрівача на місце розігріву асфальту та під час його роботи дорожні працівники мають перебувати на відстані не менше ніж 5 м від нього. Важливо стежити, щоб тиск у паливному баку не перевищував

0,2 МПа. Заборонено експлуатувати розігрівач із паливною арматурою, якщо він підтікає.

У випадках, коли використовують розігрівачі на газу з пальниками кругового типу, після відкриття вентилів на балонах і газовитратній колонці потрібно стежити за манометрами та переконатися в наявності середнього (0,16 МПа) та нижнього (0,002-0,0035 МПа) тиску. Під час запалення пальника та випромінювача працівник має перебувати з підвітряного боку. Важливо, щоб не було проскакування та вібрації полум'я в пальниках під час розігріву випромінювачів. Якщо виявлено несправності (витік газу, нерівномірність роботи пальників тощо), припиняють подачу газу до пальників і перекривають вентиль.

Під час експлуатації розігрівачів працівникам заборонено:

- залишати без нагляду пальники, що працюють;
- працювати, якщо полум'я просочується на форсунку;
- тримати поблизу розігрівача легкозаймисті матеріали;
- ліквідувати несправності та проводити регулювання під час роботи розігрівача.

У разі пожежі на розігрівачі потрібно негайно перекрити магістральний і балонний вентилі.

4.2 Підготовка та перепідготовка керівного складу органів управління цивільним захистом установ місцевого самоврядування

Для навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, ДСНС разом з місцевими держадміністраціями та органами місцевого самоврядування утворює навчально-методичні центри сфери цивільного захисту, до яких належать навчально-методичні центри цивільного захисту та безпеки життєдіяльності та територіальні курси цивільного захисту та безпеки життєдіяльності (далі – навчально-методичні центри).

Навчально-методичні центри є бюджетними установами у сфері цивільного захисту, які проводять навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких

пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту (далі – керівний склад і фахівці), забезпечують надання інших освітніх послуг та методичний супровід суб'єктів господарювання, що проводять навчання населення діям у надзвичайних, аварійних ситуаціях та в умовах терористичного акту.

Навчання керівного складу і фахівців місцевих органів виконавчої влади, територіальних органів державної влади, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання здійснюють навчально-методичні центри.

Навчання керівного складу і фахівців центральних органів виконавчої влади та інших органів державної влади здійснює Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту.

ДСНС здійснює розподіл категорій осіб керівного складу і фахівців для проходження навчання з питань цивільного захисту в навчально-методичних центрах та Інституті державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту.

Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві органи виконавчої влади затверджують плани комплектування територіальних курсів, навчально-методичних центрів цивільного захисту та безпеки життєдіяльності.

Основні засади функціонування навчально-методичних центрів визначаються типовим положенням про територіальні курси цивільного захисту та безпеки життєдіяльності, навчально-методичні центри цивільного захисту та безпеки життєдіяльності, що затверджується МВС.

Права, обов'язки і гарантії педагогічних працівників навчально-методичних центрів визначаються відповідно до законодавства у сфері освіти.

Центральні органи виконавчої влади, інші органи державної влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві держадміністрації, органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання визначають щорічну потребу в навчанні керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, а також забезпечують періодичність його проведення та облік осіб, які його пройшли.

Навчання осіб керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, здійснюється шляхом проведення функціонального навчання та практичної підготовки.

Функціональне навчання – це навчання осіб, які за класифікацією професій належать до керівників, професіоналів і фахівців, з метою набуття та систематичного оновлення спеціальних знань, умінь і навичок з питань цивільного захисту.

Практична підготовка – це закріплення керівним складом і фахівцями теоретичних знань з питань цивільного захисту та набуття ними навичок і досвіду виконання завдань та функцій під час командно-штабних, штабних та спеціальних об'єктових навчань і тренувань з питань цивільного захисту.

Навчально-методичні центри надають безоплатні послуги суб'єктам господарювання з практичної підготовки керівного складу і фахівців.

Особи керівного складу та фахівці органів виконавчої влади, інших органів державної влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, у перший рік призначення на посаду і періодично один раз на три - п'ять років зобов'язані проходити функціональне навчання.

Для організації проведення функціонального навчання навчально-методичними центрами розробляються відповідні програми, що затверджуються:

- керівником ДСНС – для потреб центральних органів виконавчої влади;
- керівниками територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту – для потреб органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання.

Формування навчальних груп з функціонального навчання здійснюється згідно з планом комплектування навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією та здійсненням заходів з питань цивільного захисту.

Функціональне навчання проводиться з відривом від виробництва із збереженням заробітної плати.

Навчальний процес з функціонального навчання здійснюється відповідно до Положення про організацію навчального процесу з функціонального навчання, затвердженого наказом МВС.

Особам, які пройшли функціональне навчання, видається посвідчення встановленого зразка. Відповідні відомості про навчання вносяться до реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Облік осіб, які зобов'язані проходити функціональне навчання, ведеться центральними та місцевими органами виконавчої влади, іншими органами державної влади, органами виконавчої влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання.

Функціональне навчання осіб керівного складу та фахівців органів виконавчої влади, інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування проводиться відповідно до державного замовлення за рахунок коштів державного бюджету, передбачених для фінансування ДСНС.

Проект державного замовлення з функціонального навчання формує ДСНС та подає його Міністерству економіки.

Функціональне навчання суб'єктів господарювання проводиться за контрактом за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб.

Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві держадміністрації, органи місцевого самоврядування закріплюють на праві оперативного управління за навчально-методичними центрами приміщення, споруди та інше майно, необхідне для забезпечення їх діяльності.

Посадові особи, уповноважені здійснювати державний нагляд з питань цивільного захисту, техногенної та пожежної безпеки, здійснюють контроль за дотриманням періодичності проходження навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту, та вживають заходів до усунення виявлених недоліків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В дослідженні розглянуті теоретичні аспекти формування системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців та посадовців місцевого самоврядування, а також практичні рекомендації для її розвитку. Важливим елементом розвитку та досягнення високих результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування і стають висококваліфіковані працівники. Професійний розвиток кадрів надає можливість ефективно використовувати кошти державного бюджету, забезпечувати стабільність публічної служби, мотивацію кадрів та їхню ефективну й результативну діяльність.

Відділ технічного нагляду Тернопільської міської ради створений при управлінні житлово-комунального господарства та екології Тернопільської міської ради. Він створений з метою забезпечення кваліфікованого, якісного ведення технічного нагляду за ремонтом та утриманням шляхово-мостового господарства, об'єктами благоустрою та капітальним ремонтом, реконструкцією житлового фонду, здійснення контролю за забезпеченням належного рівня благоустрою. Згідно штатного розпису в досліджуваному відділі 17 штатних одиниць, але по факту працює 19 осіб (з них 2 особи – на 0,5 окладу).

Результати аналізу діяльності досліджуваного відділу за 2020-2022 роки відображають неоднозначні тенденції. В 2021 році в порівнянні з 2020 роком спостерігається покращення всіх показників, в 2022 році в порівнянні з 2021 роком бачимо протилежну тенденцію, тобто погіршення результатів діяльності. Причиною погіршення є кризові ситуації в державі, зокрема активні військові дії.

При аналізі професійного складу працівників досліджуваного відділу не виявлено жодних змін протягом досліджуваного періоду. Аналізуючи працівників за рівнем освіти, виявлено, що протягом 2020-2022 року більшість працівників вже мали вищу освіту. В той же час протягом аналізованого періоду відбулося

зростання як кількості, так і частки працівників, що мають базову вищу освіту та зменшення кількості і частки працівників, що мали неповну вищу освіту.

Основною організацією, де проходять атестацію та підвищення кваліфікації фахівці відділу технагляду ТМР, є Всеукраїнська громадська організація «Гільдія інженерів технічного нагляду за будівництвом об'єктів архітектури». Щоб стати фахівцем з технічного нагляду і працювати у відповідній сфері, працівник має отримати сертифікат інженера технічного нагляду. Працівники відділу технагляду ТМР, що працюють на посаді інженера з технічного нагляду, мають кваліфікаційні сертифікати різних категорій.

Проаналізувавши заходи по навчанню і підвищенню кваліфікації, в яких беруть участь працівники відділу технагляду ТМР, бачимо, що заходів є достатньо і ними охоплені всі працівники.

Протягом 2020-2022 років частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників досліджуваного відділу показувала нестабільні тенденції. Так, в 2021 році в порівнянні з 2020 роком частка витрат на навчання суттєво знизилась, в 2022 році в 2021 роком частка витрат - суттєво зросла і стала вищою, ніж навіть даний показник в 2020 році

Будь-яка сучасна організація, яка хоче залишатись конкурентоздатною протягом тривалого часу, має формувати свої конкурентні переваги. На сьогоднішній день однією із найбільш важливих переваг стають працівники: їх знання, вміння та навички. Саме тому для відділу технагляду ТМР потрібно звернути увагу на вдосконалення системи підготовки і підвищення кваліфікації власних працівників. На нашу думку, одним із перших кроків в цій сфері має стати робота над формуванням траєкторії кар'єрного розвитку для кожного працівника.

Для розширення обсягів робіт по кадровій роботі, зокрема зосередження на роботі, пов'язаній із підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників відділу технагляду ТМР, рекомендуємо в штатний розпис ввести посаду фахівця з кадрової роботи на 0,5 окладу. Початкові витрати на створення робочого місця становлять 46,0 тис. грн., а поточні витрати на ведення діяльності фахівцем дорівнюють 12,48 тис. грн.

Процес розробки траєкторії кар'єрного зростання працівників відділу технагляду ТМР включає три основні етапи: збір і систематизацію інформації, безпосередню розробку траєкторії кар'єрного розвитку працівників та планування її втілення. Розробка траєкторії кар'єрного розвитку для працівників досліджуваного відділу – це методика, яка дозволяє поєднати цілі, бажання, можливості, амбіції працівників із планами по їх втіленню. Разом з тим цей інструмент можна використовувати не тільки для планування траєкторії кар'єрного розвитку, а й для моніторингу ходу розвитку і досягнення цілей працівника. При цьому для працівників відділу технагляду ТМР рекомендуємо застосовувати принципи та інструменти тайм-менеджменту, зокрема SMART-планування.

Оцінка ефективності навчання працівників при їх підготовці та підвищенні кваліфікації – це центральний момент розробки і впровадження траєкторії кар'єрного розвитку працівників. Розробка траєкторії кар'єрного розвитку працівника відділу технагляду ТМР має починатись з оцінки його сильних і слабких сторін, а також розуміння можливостей і загроз, які можуть появитися для нього в зовнішньому середовищі. Для початкового оцінювання, на нашу думку, варто використати методику SWOT-аналізу. Найкращі результати від використання SWOT-аналізу будуть отримані при співпраці працівника та фахівця з кадрової роботи відділу технагляду ТМР із залученням начальника відділу.

Оцінку ефективності процесу навчання можна поділити на дві категорії: моніторинг результатів процесу навчання та підсумкова оцінка результатів навчання. Зами запропонований перелік питань для моніторингу і для підсумкової оцінки результатів навчання для працівників відділу технагляду ТМР. Отримавши відповідь на такий перелік питань, фахівець з кадрової роботи зможе зрозуміти якість засвоєних знань та коригувати при потребі хід навчання (вводячи додаткові заняття чи обираючи додаткові теми/курси для вивчення). Іншими словами, процес навчання та підвищення кваліфікації стане більш регульованим, відповідатиме потребам і можливостям працівника та усього відділу технагляду ТМР.

Для професійного розвитку важливе місце займає самоосвіта. Самоосвіта передбачає організоване і самостійне отримання нових знань, вмінь і навиків.

Важливим джерелом знань для самоосвіти для працівників відділу технагляду ТМР, на нашу думку, має стати онлайн-навчання на е-платформах. Нами рекомендовані основні платформи та окремі курси, що можуть бути використані працівниками досліджуваного відділу для підвищення кваліфікації. Вказані платформи постійно оновлюють курси для вивчення та видають сертифікати, які підтверджують навчання.

Отже, запропоновані заходи дозволять покращити систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації відділу технагляду ТМР.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Артеменко Н. Планування кар'єри державного службовця. Вісник державної служби України. 2008. № 3. С. 76 – 79.
2. Закон України «Про державну службу». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, с. 43. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, с. 175. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
4. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 342. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text>.
5. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>
6. Ващенко К., Купрій В., Чмига В., Токарчук Т., Рикова Л., Вернигор Ю. та ін. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь. За заг. ред. К. Ващенка. Київ: Національне агентство України з питань державної служби, 2019. 140 с.
7. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL:<https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021->

03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf

8. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>

9. Просюкова А. Що таке розвиток персоналу: повний огляд поняття і методів навчання персоналу в організації + 5 етапів розвитку персоналу з допомогою ротатії кадрів. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/963-rozvitok-personalu--ce-5-etapiv-rotacii-kadriv.html>

10. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903>

11. Телишевська Л. І., Успенко В. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 187-197. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/2\(56\)/24-Telyshevska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/2(56)/24-Telyshevska.pdf)

12. Особистісний розвиток. Психологіс. Енциклопедія практичної психології. URL: http://psychologis.com.ua/lichnostnoe_razvitie.htm

13. Смірнова І. Розвиток особистості в системі соціальних спільнот: загальне в індивідуальному. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/may/12766/202-207.pdf>

14. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/106947/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84.%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf>

15. Шевченко Е. Ю. Планування кар'єри як складова частина управління персоналом на підприємстві. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40314/1/190-191.pdf>

16. Професійне навчання: офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби [Електронний ресурс]. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

17. Медвідь Л. А. Інформаційні технології і засоби навчання. 2009. № 5 (13). URL: <http://www.ime.edu-ua.net/em.html>.

18. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Вісник СНТ. 2017. № 9. С. 118–120.

19. Демешко Ю. О. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства. URL: <http://intkonf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka-n-m-efektivnstvikoristannya-trudovih-resursvdpriyemstva.html>

20. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7039>

21. Шведа Н. М., Копча Я. О. Особливості професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 28 листопада 2023 р.): у 2 ч. Кропивницький: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. 63 с. С. 59-60.

22. Штатний розпис Відділу технічного нагляду Тернопільської міської ради зв 2022 рік

23. Коваленко Т. В., Тверська О. С. Аналіз показників професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів в Україні. Ефективна економіка. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2589>

24. Шимановська-Діанич Л. М. Аналіз персоналу як об'єкту управління. URL: https://borovikov.at.ua/Method/analiz/analiz_personalu_jak_ob_ektu_upravlinnja.doc

24. Документи по особовому складу відділу технагляду ТМР за 2020-2022 роки.

25. Всеукраїнська громадська організація «Гільдія інженерів технічного нагляду за будівництвом об'єктів архітектури». URL: <http://www.gitn.org.ua/>

26. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310612.pdf>
27. Лукашевич М.П., Лукашевич О.М., Шандор Ф.Ф. Кар'єра соціального працівника: менеджмент та самоменеджмент. Підручник. Ужгород, ПП Данило С.І., 2020 352 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/33572>
28. Види кар'єрного зростання персоналу. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-529-1.html>
29. Байдулін В. Б., Злочевська Л. С., Торчевська Н. В. Як планувати власну професійну кар'єру: методичні рекомендації для учнів ПТНЗ. Київ: ПІТО НАПН України, 2019. 80 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/717526/1/2_%D0%AF%D0%BA_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%83_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D0%B9%D0%BD%D1%83_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%80%D1%83.pdf
30. Гоменюк М. О., Загороднюк О. В. Інструменти планування робочого часу менеджера. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/40.pdf>
31. Петрачкова С. Ефективні інструменти для планування й розвитку вашої кар'єри. URL: <https://happymonday.ua/instrumenty-dlya-planuvannya-karyery>
32. Т. Б. Бурдейна, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ <https://core.ac.uk/download/pdf/78513252.pdf>
33. Оцінка ефективності навчання. URL: https://stud.com.ua/990/menedzhment/otsinka_efektivnosti_navchannya
34. Хрущ О. Професійне навчання державних службовців: стан і перспективи розвитку. Науковий часопис Національної академії прокуратури України. 2018. №4. С. 74-84. URL: <http://www.chasopysnapu.gr.gov.ua/ua/pdf/4-2018/hrusch.pdf>
35. Новації системи професійного навчання державних службовців у запитаннях та відповідях. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/160420spnnew-2.pdf>

36. НАДС. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>
37. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/>
38. ВУМ online. URL: <https://vumonline.ua/>
39. EdEra. URL: <https://ed-era.com/>
40. Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/>
41. Федоренко М. Правила безпечного виконання дорожніх робіт. URL: <https://pro-op.com.ua/article/1552-як-organzuvati-bezpechne-vikonannya-dorojnh-robt>
42. Порядок проведення навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів з питань цивільного захисту (затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2013 р. № 819). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP130819?an=1>
43. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с.