

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Удосконалення управління персоналом в
державній установі»**

Виконала:

Лобода Вікторія Григорівна
здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Дашутіна Людмила Олександрівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Бойко Аліна Олександрівна
начальник відділу інноваційного розвитку
інфраструктури Служби відновлення та розвитку
інфраструктури у Сумській області

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
«_____» «_____» 20____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Лободи Вікторії Григорівни

1. Тема роботи: Удосконалення управління персоналом в державній установі

2. База практичного дослідження: Тростянецька міська рада Охтирського району, Сумської області

керівник роботи Дашутіна Л.О., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «_____» «_____» 20____ р. №_____

3. Строк подання здобувачем вищої освіти закінченого проекту (роботи)

«_____» «_____» 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020-2022 роки, звітність Тростянецької міської ради Охтирського району, Сумської області за останні 3 роки, власні дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розглянути теоретико-методичні основи управління персоналом в організаціях;
- дослідити основні принципи та систему функціонування органу місцевого самоврядування;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку Тростянецької міської ради;
- провести діагностику та оцінку ефективності управління персоналом в державній установі;
- визначити напрямки підвищення ефективності управління персоналом в організації;
- розробити заходи щодо вдосконалення кадрової роботи апарату міської ради;
- запропонувати підвищення кваліфікації як один із провідних методів вдосконалення системи управління персоналом;
- обґрунтувати необхідність удосконалення роботи персоналу через механізми його стимулювання і мотивації.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження.	Вересень 2022 р.	виконано
2	Формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи, складання плану-графіку роботи.	Жовтень 2022 р.	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	Листопад – Грудень 2022 р.	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	Січень – Лютий 2023 р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	Березень – Квітень 2023 р.	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	Травень – Серпень 2023 р.	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	Вересень – Жовтень 2023 р.	виконано
8	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	Листопад - Грудень 2023 р.	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	Листопад 2023 р	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	Листопад 2023 р	виконано
11	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, в деканат	Листопад 2023р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	Грудень 2023 р.	виконано

Здобувач вищої освіти



(підпис)

В.Г. Лобода

Керівник роботи

(підпис)

Л.О. Дашутіна

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Лобода В.Г. Тема роботи. Удосконалення управління персоналом в державній установі

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

Метою даної кваліфікаційної роботи визначено вивчення теоретичних положень та сфер практичного застосування напрямів управління персоналом в державних установах і на основі отриманих досліджень розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в Тростянецькій міській раді.

Для досягнення поставленої мети сформульовані такі завдання: розглянути теоретичні аспекти системи управління персоналом; надати організаційно-економічну характеристику державній установі; розглянути основні економічні показники діяльності Тростянецької міської ради; проаналізувати та оцінити систему управління персоналом в організації; розробити план заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у досліджуваній організації.

В кваліфікаційній роботі розглянуто питання розвитку, проведено аналіз та діагностику управління персоналом в державній установі, здійснено теоретико-методологічне обґрунтування рекомендацій щодо розвитку персоналу, з'ясовано особливості розвитку персоналу в державній установі, розглянуто питання щодо мотивації персоналу та підвищення кваліфікації, проаналізовано ефективні методи покращення розвитку персоналу, також був обґрунтований аналіз кадрової забезпеченості з питань розвитку управління персоналом в організації.

Автором розглянуто теоретико-методичні основи управління персоналом в організаціях; проведено дослідження основних принципів та системи функціонування органу місцевого самоврядування; проаналізовано стан та тенденції розвитку Тростянецької міської ради; здійснено діагностику та оцінку ефективності управління персоналом в державній установі; визначено напрямки підвищення ефективності управління персоналом в організації; розроблено заходи щодо вдосконалення кадрової роботи апарату міської ради; запропоновано підвищення кваліфікації як один із провідних методів вдосконалення системи управління персоналом; обґрунтовано необхідність удосконалення роботи персоналу через механізми його стимулювання і мотивації.

В дослідженні підтверджено, що система розвитку персоналу в державній установі є одним із важливих питань, якому слід приділяти достатньо уваги, адже від цього залежить розвиток самої організації.

Ключові слова: система розвитку персоналу, аналіз, вдосконалення, рекомендації, оцінка ефективності, управління, державні установи, персонал.

SUMMARY

Loboda V.G. The topic of the work. Improvement of personnel management in a state institution.

Qualification work on specialty 073 «Management» EP "Management of organizations and administration", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The purpose of this qualification work is to study the theoretical provisions and areas of practical application of personnel management in state institutions and, based on the obtained research, to develop recommendations for improving the personnel management system in the Trostyanets City Council.

To achieve the goal, the following tasks were formulated: to consider the theoretical aspects of the personnel management system; provide organizational and economic characteristics of the state institution; to consider the main economic indicators of the Trostyanets City Council; analyze and evaluate the personnel management system in the organization; develop a plan of measures to improve the personnel management system in the organization under study.

In the qualification work, the issue of development was considered, an analysis and diagnosis of personnel management in a state institution was carried out, a theoretical and methodological substantiation of recommendations for personnel development was carried out, the peculiarities of personnel development in a state institution were clarified, the issue of personnel motivation and professional development was considered, and effective methods of improvement were analyzed personnel development, there was also a substantiated analysis of personnel security on issues of personnel management development in the organization.

The author considered the theoretical and methodological foundations of personnel management in organizations; a study of the basic principles and system of functioning of the local self-government body was conducted; the state and development trends of the Trostyanets City Council were analyzed; diagnostics and evaluation of the effectiveness of personnel management in a state institution were carried out; directions for improving the efficiency of personnel management in the organization are determined; measures were developed to improve personnel work of the city council apparatus; advanced training is proposed as one of the leading methods of improving the personnel management system; the need to improve the work of personnel through the mechanisms of its stimulation and motivation is substantiated.

The research confirmed that the personnel development system in the state institution is one of the important issues that should be given sufficient attention, because the development of the organization itself depends on it.

Keywords: personnel development system, analysis, improvement, recommendations, performance evaluation, management, state institutions, personnel.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління персоналом в державній установі	11
РОЗДІЛ 2 Оцінка сучасного стану управління персоналом в Тростянецькій міській раді.....	22
2.1 Загальна характеристика функціонування державної установи.....	22
2.2 Діагностика та оцінка трудових ресурсів в Тростянецькій міській раді.....	34
2.3 Аналіз системи управління персоналом в державній установі	40
РОЗДІЛ 3 Основні напрямки удосконалення управління персоналом в Тростянецькій міській раді.....	46
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення кадрової роботи апарату міської ради.....	46
3.2 Підвищення кваліфікації як один із провідних методів вдосконалення системи управління персоналом	51
3.3 Удосконалення роботи персоналу через механізми його стимулювання і мотивації.....	62
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Без управління людьми неспроможна до існування жодна компанія, організація, підприємство. Гнучка організація праці, самоорганізація працівника та колективів працівників, їх свідома участь у процесі діяльності стає відправною точкою створення систем управління людськими ресурсами.

Тільки правильно організований процес споживання робочої сили на внутрішньому ринку праці забезпечує повне використання трудового потенціалу працівників, його можливостей, особистісних якостей.

Практика підтверджує, що людські можливості є визначальними у досягненні поставленої мети організації. Якими б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності діяльності домогтися неможливо.

Вкладення у людські ресурси та кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та виживання компанії. Управління людьми має для цього важливе значення. Людина стає найважливішим елементом процесу діяльності, від якого залежить працездатність організації, її ефективність.

В даний час в країні необхідна активніша політика управління персоналом в установах, яка здатна забезпечити їм імідж та довіру на основі стимулювання, створення нових робочих місць, оснащених передовою технікою та технологією, удосконалення системи професійної освіти та перепідготовки кадрів, розширення діяльності. Грамотне управління персоналом - один із найголовніших факторів успішності організацій. Наведені ознаки визначають актуальність напрямку, що і спричинило вибір теми наукового дослідження.

Стан вивчення проблеми. Серед великої кількості закордонних та українських науковців, які присвятили свої дослідження сфері управління персоналом зазначимо наступних: Балановська Т. [8], Битов В. [13], Борецька Н. [30], Гавриш О. [6], Галюк М. [17], Глущенко Л. [3], Дараган Л. [1], Клімова А.

[9], Лаврик О. [14], Мельник І. [16], Петрик Ю. [5], Сазонова Т. [15], Стрехова С. [11], Харун О. [10] та інші.

Метою даної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних положень та сфер практичного застосування напрямів управління персоналом в державних установах і на основі отриманих досліджень розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в Тростянецькій міській раді.

Для досягнення поставленої мети за поданням та визначенням управління персоналом в організації були сформульовані такі **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти системи управління персоналом;
- надати організаційно-економічну характеристику державній установі;
- розглянути основні економічні показники діяльності Тростянецької міської ради;
- проаналізувати та оцінити систему управління персоналом в організації;
- розробити план заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у досліджуваній організації.

Об'єктом дослідження виступає персонал державної установи та сучасний стан його системи управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних аспектів управління персоналом.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад ефективності управління персоналом в організаціях; застосування комплексу заходів з метою вирішення задачі підвищення ефективності його управління.

Практичне значення одержаних результатів: дана робота дала можливість виявити та дослідити негативні аспекти в організації управління персоналом за 2020-2022 рр. шляхом проведення аналізу фінансово-економічного стану та аналізу стану управління персоналом в державній установі; розробити основні напрямки удосконалення управління персоналом в Тростянецькій міській раді задля підвищення ефективності її діяльності.

Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових **методів**. При дослідженні сучасних поглядів на систему управління персоналом організації застосовувалися: системний підхід, групування, графічного моделювання. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності Тростянецької міської ради. Для обґрунтування удосконалення системи управління персоналом державної установи використовувалися: статистичний аналіз показників діяльності організації, що надав можливість проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу; метод моделювання ситуацій, за допомогою якого розроблено систему заходів управління організацією; економіко-математичний метод, який дозволив визначити ефективність реалізації заходів удосконалення системи управління персоналом. Результати надано за допомогою методів порівняння економічних показників та графічного відображення.

Інформаційною базою при проведенні дослідження виступали статистична та фінансово-бухгалтерська звітність організації за період 2021-2022 рр., закони та нормативні акти України, наукова література та періодичні видання, сучасні теорії та розробки вчених щодо вдосконалення управління персоналом, навчальні посібники.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися на двох наукових конференціях:

1. Дашутіна Л. О., Лобода В. Г. Сучасні методи та інноваційні підходи для підвищення ефективності та розвитку персоналу в організаціях. *Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01–28 лют. 2023 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол: П. Т. Бубенко, О. Ю. Палант, С. Ю. Юр'єва].

Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 142-145. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63177/>

2. Лобода В. Дашутіна Л. Проблеми та перспективи розвитку персоналу підприємств в сучасних умовах. II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «*Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку*»: збірник тез доповідей (31 травня 2023 р., м. Львів). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. С. 30-32. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf>

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел літератури (32 джерела), додатків. Робота викладена на 76 сторінках комп'ютерного тексту, містить 18 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ

У світі різко зростає значимість людського фактору, внаслідок чого процес управління персоналом переходить на перший план управлінської діяльності, крім того, відбувається значний розвиток різних наукових досліджень саме в цій галузі [1].

Управління персоналом установи являє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації [2]. Це полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу та потреб організації в персоналі (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Спектр функцій управління персоналом установ
Джерело: побудовано автором

Управління персоналом державної установи передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та документаційне забезпечення системи управління персоналом. Керівники та працівники підрозділів системи управління персоналом установи вирішують питання оцінки результативності праці керівників та спеціалістів управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління, оцінки економічної та соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Суб'єкт управління персоналом – група фахівців, виконують функції як працівники кадрової служби, і навіть керівники всіх рівнів, виконують функцію управління стосовно своїх підлеглих [3].

Об'єкт управління персоналом – організована діяльність людей. Це спільна діяльність людей, об'єднаних спільними інтересами чи цілями, симпатіями чи цінностями, діяльність людей, об'єднаних в одну організацію, що підкоряються правилам та нормам цієї організації [3].

Управління персоналом здійснюється за допомогою взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління, що реалізує управлінські відносини [4].

Таким чином, головне, що становить сутність управління персоналом – це системний вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування закладу [5].

Система управління повинна відповідати цілям управління, кожен із елементів повинен відповідати системі загалом, та елементи повинні відповідати один одному. Управління персоналом є складовою системи управління. Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, встановлення вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень [6].

Правильне управління персоналом може збільшити продуктивність праці та забезпечити успіх всієї справи. Найчастіше персонал є найбільш цінним активом підприємства. Його пошук, розвиток та збереження вимагають знання того, чого

хочуть працівники, та здібності фірми задовольняти їх бажання. Добре здійснене управління персоналом додає цілий перелік переваг в установі: від близькості до вищого керівництва та допомоги у прийнятті рішень до набуття почуття належності до сімейної атмосфери.

Правильне управління персоналом, тобто організаційна частина, фінансова сторона, планування нововведення навчання та підвищення кваліфікації службовців у майбутньому призведуть до досягнення головного завдання будь-якої організації та забезпечать її існування та фінансову стійкість.

Управління персоналом – цілеспрямований вплив на систему та її елементи для збереження структури та стану системи або переведення її в інший стан відповідно до функціонування та розвитку цієї системи [7]. Незважаючи на різноманіття визначень управління персоналом, що мало чим відрізняються один від одного за своєю сутністю, є й такі, які свідчать, що дане поняття не отримало чіткого тлумачення. Наприклад, наголошується, що управління персоналом пов'язане з вивченням людських ресурсів в управлінні, тобто безпосередньо кадрового потенціалу управління, коли сам персонал управління розглядається як якийсь об'єкт управлінських рішень.

Управління персоналом спрямоване на досягнення ефективної діяльності установ та справедливості взаємовідносин між працівниками. Гнучка організація праці, самоорганізація працівника та груп працюючих, їх свідома участь у виробничому процесі та в управлінні виробництвом стає відправною точкою створення систем управління людськими ресурсами.

Принципи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники та фахівці у процесі управління персоналом. Вони відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, тому й є об'єктивними [8].

Принципи побудови системи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, які повинні виконувати керівники та фахівці підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації.

Вони є результатом узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, властивих їм спільних рис, початку їх дії.

Характеристику основних принципів управління персоналом наведемо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні принципи управління персоналом

Назва принципу	Характеристика принципу
Принцип вмілого використання та поєднання єдиноначальності та колегіальності в управлінні	Колегіальність передбачає вироблення колегіального чи колективного рішення з урахуванням думок керівників різного рівня, і навіть виконавців конкретних рішень. Єдиноначальність - одноосібне управління, єдиний орган влади та владних повноважень.
Принцип наукової обґрунтованості (об'єктивності) управління	принцип, у якому всі управлінські дії мають здійснюватися з урахуванням застосування наукових методів і підходів, ґрунтуватися на принципах науки і відповідати вимогам науки. Це першочерговий принцип.
Принцип плановості	принцип встановлення основних напрямів, завдань, планів розвитку в перспективі, які передбачають заздалегідь намічену систему діяльності у порядку послідовності і термінів виконання.
Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності	принцип, у якому кожен суб'єкт в організації наділяється конкретними справами, відповідає за виконання покладених нею завдань.
Принцип мотивації	принцип, у якому чим ретельніше менеджери здійснюють систему заохочень і покарань, тим ефективнішим буде програма мотивацій і спонукання людей до діяльності задля досягнення цілей організації та особистості. Мотивація являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій, задають межі та форми діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, багато в чому індивідуально і може змінюватися під впливом зворотного зв'язку з боку людини.

Джерело: побудовано автором на основі [8, с. 17]

Ці принципи слід відрізняти від методів побудови системи управління персоналом. Перші постійні і мають обов'язковий характер, а сукупність методів може змінюватись в залежності від зміни умов при збереженні принципів. Принцип дозволяє формувати систему методів та кожен метод окремо. Але метод немає такого впливу на принцип, оскільки останній об'єктивний.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом:

1. принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом організацій;

2. принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом організацій.

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом в організаціях.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування організацій [9]. У літературі виділяють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи (див. рис. 1.2) [10].

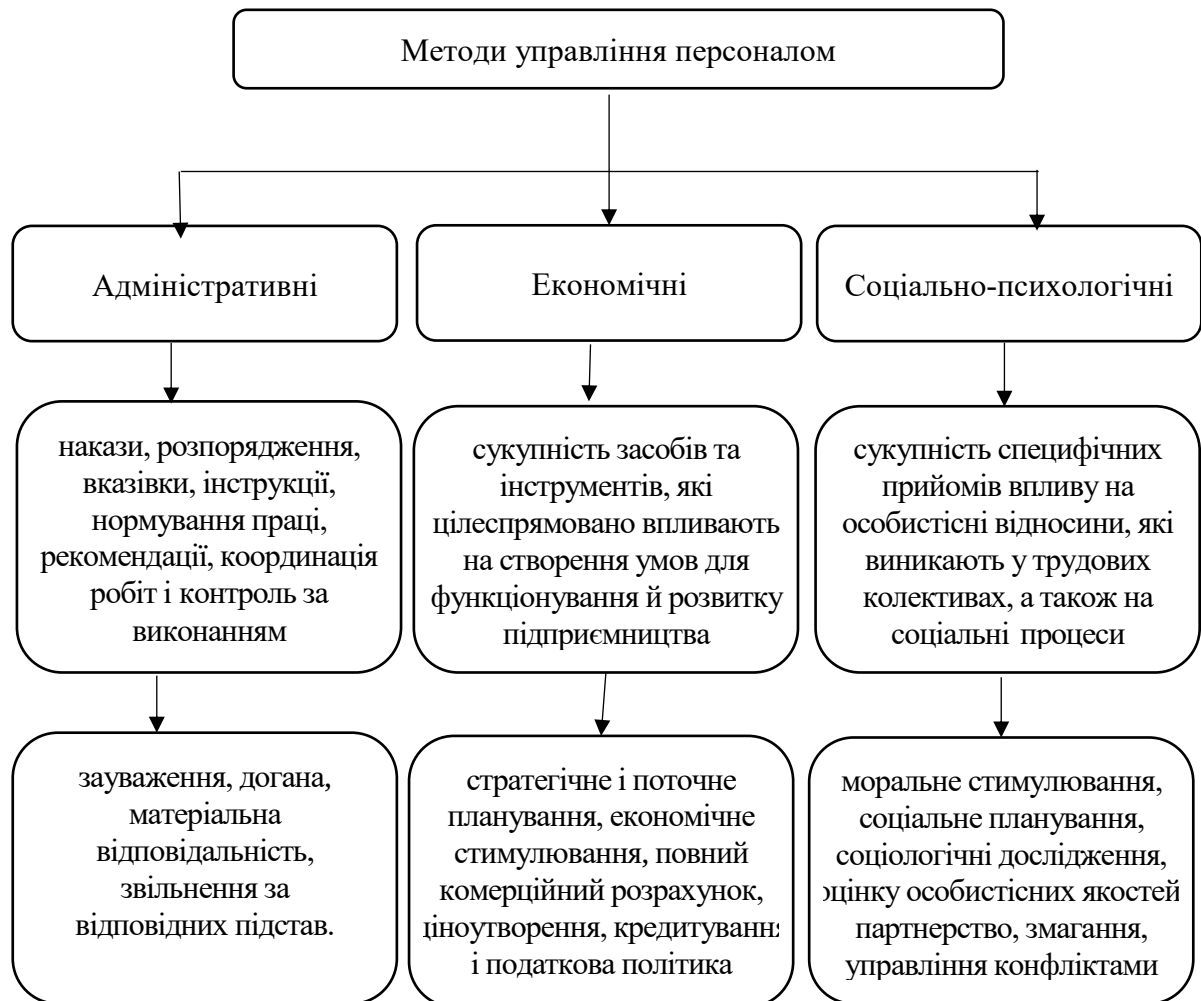


Рисунок 1.2 - Методи управління персоналом організацій

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Адміністративні методи управління ґрунтуються на принципі єдиноначальності, дисципліни та відповідальності. Вони припускають, що вся діяльність установи ґрунтується на жорсткому підпорядкуванні працівників та на їхньому беззаперечному виконанні вказівок, найчастіше заснованому на примусі. Ці методи управління мають прямий вплив на керований об'єкт (будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню) через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово чи усно, контроль їх виконання, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни. Вони необхідні для підтримки дисципліни праці та забезпечення організаційної чіткості, яка необхідна для ефективної роботи персоналу. Усередині підприємства взаємовідносини керівників та його підлеглих регулюються Кодексом законів про працю в Україні [11].

Адміністративні методи управління базуються на системі законодавчих актів країни, нормативних документів вищих структур управління, на планах, програмах, завданнях, що розробляються в організаціях. Вони спрямовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у певній організації, на культурі праці.

У кожній організації відбувається підпорядкування працівників вищому керівництву. Воно зазвичай буває трьох видів:

- вимушене та зовні нав'язане підпорядкування, яке супроводжується дискомфортом почуттям залежності від натиску «зверху»;
- пасивне підпорядкування, що супроводжується полегшенням, пов'язаним із звільненням від ухвалення самостійних рішень;
- усвідомлене, внутрішньо обґрунтоване підпорядкування, пов'язане з розумінням аргументованості та важливості отриманого розпорядження.

До методів розпорядчого впливу відносяться накази, розпорядження, вказівки, інструкції, нормування праці, рекомендації, координація робіт і контроль за виконанням. Таким чином, видами розпорядчого впливу є правові акти ненормативного характеру, вони існують для забезпечення застосування, дотримання та виконання законодавства та нормативних актів, а також для надання юридичної

обґрунтованості рішенням керівництва. Ці акти видаються лінійними керівниками організацій.

Адміністративні методи відрізняє від інших обов'язковість виконання розпоряджень та вказівок. Їх невиконання сприймається як пряме порушення виконавчої дисципліни і тягне за собою певні стягнення.

Дисципліна – це обов'язкове всім працівників підпорядкування правилам поведінки, визначеними відповідно до кодексу з праці, іншими законами, колективним договором, угодами. Трудовий порядок організації визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку.

За вчинення дисциплінарного проступку (невиконання або неналежне виконання працівником покладених на нього трудових обов'язків з його вини) керівник має право застосувати дисциплінарні стягнення: зауваження, догану, звільнення за відповідних підстав.

Керівник, який використовує адміністративні методи управління, може застосувати ще одне стягнення, саме матеріальну відповідальність за недотримання трудової дисципліни. Матеріальна відповідальність однієї зі сторін трудового договору настає за шкоду, заподіяну нею іншій стороні цього договору внаслідок її винної протиправної поведінки, дії чи бездіяльності, якщо інше не передбачено Кодексом та іншими законодавчими актами.

Отже, адміністративні методи управління персоналом необхідні для правильної координації діяльності установи загалом та її підрозділів.

Економічні методи управління займають центральне положення в управлінні, так як в даний час панує ринкова економіка і в основу відносин управління лягли економічні відносини, що відповідають інтересам і потребам персоналу. Ці методи є елементами економічного механізму, з допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток державної установи. Вони спрямовані на економічну зацікавленість працівників, підвищення ефективності роботи, активізацію діяльності, шляхом економічного стимулювання, створення сприятливих економічних умов для функціонування та успішного розвитку закладу [12].

Прямий економічний вплив на персонал виступає у таких формах, як техніко-економічне планування, госпрозрахунок, економічне стимулювання, участь у прибутках шляхом придбання цінних паперів. Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує та синтезує у собі всі економічні методи управління [13].

Планування – це вид управлінської діяльності, щодо упорядкування планів установи та її складових частин. Таким чином, планування включає: встановлення цілей і завдань; розробку стратегій, програм та планів для досягнення цілей; визначення необхідних ресурсів та їх розподіл за цілями та завданнями [14].

Господарський розрахунок також одна із видів економічних методів управління. Це спосіб, стимулюючий колектив загалом на закріплення за структурними підрозділами ресурсів, необхідних для господарської діяльності; на економне витрачання ресурсів та матеріальну зацікавленість співробітників у результатах праці. Він необхідний для управління персоналом. Його інструментами є самостійність підрозділів, самоокупність, самофінансування, економічні нормативи, фонди економічного стимулювання.

Самокерування постає як процес перетворення людини, трудового колективу з об'єкта управлінської діяльності на її суб'єкт. Це особливий варіант організації управління, коли кожен із них сам вирішує питання у межах відведених повноважень, розподілу ресурсів, трудових функцій та спільного заробітку. Щоб ефективність економічних методів управління була на високому рівні, необхідна чуйність установи на економічні важелі. В іншому випадку не має жодного значення самофінансування та розширення організацій.

Економічні методи управління передбачають розробку планово-економічних показників, а також засобів їх досягнення. В результаті підвищення ефективності так званих економічних важелів і стимулів формуються такі умови, у яких трудовий колектив спонукається до ефективної роботи й не так адміністративним впливом (наказами), скільки економічним стимулюванням. Ці методи управління персоналом націлені на економію ресурсів, підвищення якості надання послуг, покращення

інфраструктури, якості життя населення відповідно до ідеології та політики розвитку даної системи.

На підставі економічних методів управління повинні розвиватися та зміцнюватися організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи, підвищуватись професіоналізм та культура їх застосування [15].

Значна роль в управлінні персоналом віддається соціально-психологічним методам впливу. Необхідність існування цих методів обумовлена тим, що управління – це координація діяльності людей в процесі виробництва. Ефективність діяльності персоналу та управління ним залежить як від об'єктивних факторів, так і від суб'єктивних, у тому числі від соціально-психологічних (наприклад, психологічний клімат у колективі). Для результативного впливу на колектив необхідно знати моральні та психологічні особливості окремих виконавців, соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективів, але ще й здійснювати керуючий вплив. І тому необхідні соціально-психологічні методи впливу.

Соціально-психологічні методи управління персоналом – це сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах. Ці методи специфічні, їх особливість саме у тому, що використовуються в значній частці неформальні чинники, інтереси групи, колективу, у процесі управління персоналом [16].

Створення у виробничому колективі такої ситуації, яка орієнтує кожного працівника на розкриття всіх своїх потенційних можливостей і тим самим сприяє підвищенню ефективності виробництва – це мета цих методів управління. Таким чином ці види методів поділяються на соціологічні та психологічні.

Соціологічні методи управління служать з метою оцінки місця та призначення співробітників у колективі, виявлення неформальних лідерів і забезпечення їм підтримки, використання мотивації персоналу задля досягнення кінцевого результату праці, попередження міжособистісних конфліктів у колективі і також забезпечення ефективних комунікацій. До соціологічних методів управління персоналом відносять моральне стимулювання, соціальне планування, соціологічні дослідження, оцінку особистісних якостей, партнерство, змагання, управління конфліктними ситуаціями.

Моральне стимулювання спрямоване на задоволення як духовних і моральних, так і фізичних потреб. Для стимулювання та мотивації працівників в державних установах використовуються різні методи, що спонукають людей відповідально ставитися до своєї роботи, бути вірними своєму закладу, підтримувати його імідж.

Наступним видом соціологічних методів управління персоналом є соціальне планування, що служить для формування соціальних цілей та критеріїв та розробки соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, умови праці) та планових показників. Створення соціальних нормативів спричиняє впорядкування соціальних відносин між соціальними групами, колективами та окремими працівниками шляхом запровадження різних соціальних норм. Конкретними методами соціального нормування є правила внутрішнього трудового розпорядку, форми дисциплінарного впливу.

Найчастіше у практиці управління персоналом керівники використовують соціологічні дослідження. Соціологічні методи дослідження складають науковий інструментарій у роботі з персоналом, вони надають необхідні дані для підбору, оцінки, розміщення та навчання персоналу. До них відносять: анкетування, інтерв'ю, соціометричні спостереження, метод спостереження, співбесіди [17].

Анкетування – важлива процедура оцінки та відбору претендентів. Цей метод служить не тільки для відсіву кандидатів на вакантне місце, але також для визначення факторів, які потребують більш пильного вивчення. Спотворення інформації в анкеті є приводом для звільнення співробітника.

Аналіз анкетних даних виявляє таке:

- відповідність рівня освіти заявника мінімальним кваліфікаційним вимогам;
- відповідність практичного досвіду характеру посади;
- наявність обмежень на виконання посадових обов'язків;
- готовність до прийняття додаткових навантажень (надурочні роботи, відрядження).

Отже, головним завданням анкетування є виявлення особистісних характеристик індивідуумів, які можуть допомогти менеджеру під час виборів кандидата на певну посаду.

Інтерв'ю передбачає підготовку інтерв'юера до розмови, а потім під час діалогу зі співрозмовником – отримання необхідної інформації.

Співбесіда зазвичай проводиться у вигляді неформальної розмови, у якій вирішуються невеликі кадрові завдання, використовується при ділових розмовах, при прийомі на роботу, у виховних заходах.

Оцінка особистісних якостей співробітників допомагає керівникам використовувати повною мірою людські ресурси задля досягнення результатів діяльності. Особистісні якості співробітників відображають їхній внутрішній світ, який безпосередньо впливає на їх трудову діяльність і є невід'ємною частиною соціології особистості. Найбільшого ефекту керівництво установи може досягти лише при комплексному використанні економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління персоналом.

Таким чином, система управління персоналом необхідна в кожній установі з метою досягнення поставленої мети та будь-яких успіхів у діяльності.

РОЗДІЛ II

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТРОСТЯНЕЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1 Загальна характеристика функціонування державної установи

Реформа децентралізації в Україні стала саме тим стимулом, який передбачає зростання місцевої рішучості економічного вибору, фокусуванні на визначенні та використанні конкурентних переваг та прийняття місцевих рішень щодо місцевої податкової політики, розвитку робочих місць та якості життя. Основною метою цього процесу є перехід до управління шляхом розробки стратегій, формування довгострокових цілей економічного зростання на місцевому рівні з паралельним вирішенням нагальних поточних проблем місцевого розвитку; застосування системного підходу до визначення проблем, формування завдань, що мають бути вирішені на місці; залучення та оптимальне використання ресурсів (насамперед, місцевих); зростання відповідальності місцевої влади за розвиток та її самостійності; запровадження публічності у прийнятті рішень щодо задіяння механізмів, інструментів, стимулів дозволяє більш обґрунтовано підходити до визначення напрямів місцевого економічного розвитку [18, с. 8].

Саме це і стало основою початку розвитку місцевих громад. Тростянецька територіальна громада (далі ТТГ) не стала виключенням і одна із перших підхопила ці процеси. Зараз, ТТГ – це флагман реформи децентралізації та місцевого самоврядування в Україні, яка відповідає критеріям успішної, безпечної та ефективно керованої громади, де місто Тростянець є надійним партнером та займає одну із лідируючих позицій серед міст зі сприятливим бізнес-кліматом та ефективним економічним врядуванням.

Тростянецьку міську об'єднану територіальну громаду, що на Слобожанщині, було утворено 18 липня 2017 році. Рішенням сесії Тростянецької міської ради (27 сесія 7 скликання) від 18.07.2017 року було розпочато процедуру добровільного об'єднання територіальних громад відповідно до статей 2, 4, 6, 7 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад».

Основою створення громади було об'єднання територіальної громади міста Тростянець Тростянецької міської ради із територіальними громадами сіл Зарічне та Лучка Заріченської сільської ради, а також сіл Кам'янка та Кам'янецьке Кам'янської сільської ради в Тростянецьку міську об'єднану територіальну громаду з адміністративним центром у місті Тростянець, яке розташоване на відстані 60 км від м. Суми та на відстані 20 км від м. Охтирка. Територія Тростянецької громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Охтирського району Сумської області та територіально розташована в районі лісостепу на терасах річок Ворскла, Боромля, Радомля та Люджа, в результаті чого фактично володіє оздоровчими та рекреаційними ресурсами.

У 2020 році (12 червня) при завершенні реформи децентралізації до громади ще приєдналися 11 сільських рад Тростянецького району (Білківська, Буймерська, Дернівська, Криничненська, Люджанська, Мартинівська, Мащанська, Ницахська, Печинська, Семереньківська, Станівська) та 1 сільська рада Великописарівського району (Солдатська сільська рада). На сьогодні ТТГ налічує місто Тростянець, 35 сіл та 2 селища, які входять до 12 старостинських округів (Додаток Б).

Кількість населених пунктів у громаді 38. Тип громади: міська. Площа територіальної громади: 788.1 км². Центр громади: місто Тростянець. Чисельність населення громади: 28565 осіб (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна інформація по Тростянецькій ТГ

Регіон	Площа, км ²	Площа у % до загальної площі/району/області	Населення, чол.	Населення у % до загального	Густота населення, чол./км ²
Громада	780	-	27846	-	35,7
Район	1287	60,6	125600	22,2	32,9
Область	23834	3,3	1068247	2,6	44,82

Джерело: побудовано автором на базі [19]

Тростянецька міська рада виступає виконавчим органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, у межах повноважень, які визначаються чинним законодавством України. До основних законопроектів, які регулюють порядок діяльності Ради, її органів управління, депутатів місцевого самоврядування, посадових осіб, а також виконавчого апарату відносять: Конституцію України [21], закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [20], «Про статус депутатів місцевих рад» [22], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [23], «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [24], «Про запобігання корупції» [25], «Про інформацію» [26], «Про доступ до публічної інформації» [27], «Про захист персональних даних» [28], іншими законодавчими актами та Регламентом.

Для виконання певних функціональних обов'язків міська рада приймає Регламент – основний документ, на базі якого вона працює і на основі якого встановлюється:

- порядок скликання та робота сесії Ради, підготовка і розгляд нею різних процедурних питань, прийняття рішень;
- план проведення пленарних засідань та участь депутатських фракцій і груп у роботі Ради;
- порядок щодо затвердження структури виконавчих та інших органів, персонального складу виконавчого комітету та посадових осіб Ради;
- порядок формування та організації роботи постійних комісій, тимчасових контрольних комісій та інших органів Ради;
- інші процедури, які є серед повноважень Ради, встановлених Конституцією та законами України [29].

Тростянецька міська рада має певну структуру з великою кількістю відділів та підрозділів, працівники яких виконують свої функційні обов'язки (Додаток В).

Міський голова є головною посадовою особою територіальної громади Тростянецької міської ради. Міський голова обирається територіальною

громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування на строк, визначений Конституцією України, в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі [29, ст. 116]. Міський голова очолює міську раду, виконавчий комітет міської ради, головує на їх засіданнях. Міський голова не може бути депутатом будь-якої ради, суміщати свою службову діяльність з іншою посадою, в тому числі на громадських засадах, займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової та творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту), або підприємницькою діяльністю. Міським головою Тростянецької міської ради є Бова Юрій Анатолійович з самого початку її створення.

Секретар міської ради обирається за пропозицією міського голови міською радою з числа її депутатів та працює в міській раді на постійній основі. Секретар міської ради не може суміщати свою службову діяльність з іншою посадою, в тому числі на громадських засадах, займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової та творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту), або підприємницькою діяльністю [29, ст. 126].

Виконавчим органом міської ради є виконавчий комітет Тростянецької міської ради, який утворюється міською радою на строк її повноважень. Після закінчення повноважень міської ради, міського голови її виконавчий комітет здійснює свої повноваження до сформування нового складу виконавчого комітету [29, ст. 130]. Виконавчий комітет ради утворюється у складі міського голови, заступників міського голови, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету, старост, а також керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, інших осіб.

Основною формою роботи виконавчого комітету міської ради є його засідання, які проводяться в міру необхідності, але не рідше одного разу на місяць і є правомочними, якщо в них бере участь більше половини від загального складу виконавчого комітету. Регламент виконавчого комітету затверджується

на його засіданні. Виконавчий комітет здійснює свої повноваження на основі Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших нормативно-правових актів [29, ст. 138].

Міська рада в межах затверджених нею структури і чисельності може створювати відділи та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що належать до відання виконавчих органів міської ради. Відділи та інші виконавчі органи ради є підзвітними та підконтрольними міській раді, підпорядкованими її виконавчому комітету та міському голові. Положення про відділи, управління та інші виконавчі органи ради затверджуються міською радою [29, ст. 139].

Апарат міської ради – виконавчий орган ради, який складається з відділів, посадових, службових осіб та технічного персоналу і здійснює функції організаційного, правового, інформаційного, соціально-побутового, аналітичного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності ради, його структурних підрозділів і депутатів. Співробітники апарату самі ніяких державно-владних рішень від імені ради чи її виконавчого комітету не приймають, а лише забезпечують розробку проектів таких рішень, їх підготовку і виконання [29, ст. 140].

Відносини міської ради з підприємствами, установами та організаціями комунальної форми власності будуються на засадах їх підпорядкованості, підзвітності та підконтрольності відповідному органу місцевого самоврядування.

Відносини міської ради з підприємствами, установами та організаціями, що не перебувають у комунальній власності, будуються на договірній і податковій основі та на засадах підконтрольності у межах повноважень, наданих органам місцевого самоврядування законами [29, ст. 142].

Зі створенням міської ОТГ з центром у Тростянці, у громади з'явилися можливості до розвитку, які вона максимально намагалася вже тоді і намагається сьогодні використовувати.

На баланс Тростянецької міської ради до власності громади від районної ради було прийнято всі школи, бібліотеки, музичну школу, районний палац дітей

та юнацтва, краєзнавчий музей, районний територіальний центр по обслуговуванню самотніх людей, ДЮСШ, стадіон, всю медичну сферу району. По кожному з напрямків був проведений чіткий аналіз, розроблені подальші стратегії розвитку та вдосконалення і негайно розпочаті реальні структурні перетворення. Динаміку та структуру основних фондів міської ради наведемо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка і структура основних фондів міської ради

Групи основних фондів	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022		абсолютне, тис. грн.	відносне, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Земельні ділянки			10325,5	18,0	10325,5	16,3	10325,5	
Будинки, споруди та передавальні пристрої	4000,3	38,7	35044,1	61,1	34966,8	55,2	30966,5	874,1
Машини та обладнання	1953,1	18,9	3653,0	6,4	3033,9	4,8	1080,8	155,3
Транспортні засоби	704,3	6,8	2306,9	4,0	6847,5	10,8	6143,2	972,2
Інструменти, прилади та інвентар	312,1	3,0	814,8	1,4	664,5	1,0	352,4	212,9
Тварини та багаторічні насадження	-	-	122,7	0,2	122,2	0,2	122,2	-
Інші основні засоби	1473,0	14,3	1983,4	3,46	1983,4	3,1	510,4	134,7
Музейні фонди	17,9	0,2	17,9	0,03	17,9	0,0	0	100,0
Бібліотечні фонди		0,0	0,1	0,00	0,1	0,0	0,1	
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1703,1	16,5	2831,2	4,94	5357,2	8,5	3654,1	314,6
Інші необоротні матеріальні активи	164,7	1,6	245,1	0,43	76,1	0,1	-88,6	46,2
Всього основних засобів	10328,5	100	57344,7	100	63395,1	100	53066,6	613,8

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 - дс «Примітки до річної фінансової звітності»

Як свідчать дані таблиці 2.2, загальна вартість основних фондів Тростянецької міської ради зросла у 2021 році на 47016,2 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком та на 53066,6 тис. грн. у 2022 р., що більше ніж у 6 раз. Причиною цього стало підвищення вартості будинків, споруд та передавальних пристроїв

майже у 9 разів або на 30966,5 тис. грн.; появи земельних ділянок у структурі основних фондів громади у 2021 році. (10325,5 тис. грн.); збільшення вартості транспортних засобів більше ніж у 10 разів (на 6143,2 тис. грн.); вартості малоцінних необоротних матеріальних активів у 3 рази (на 3654,1 тис. грн.); вартості машин та обладнання на 55,3 % (1080,8 тис. грн.); вартості інструментів, приладів та інвентарю у двічі (на 352,4 тис. грн.); а також інших основних засобів на 34,7% або на 510,4 тис. грн.. Вартість решти груп основних засобів протягом досліджуваного періоду майже не змінилася. Майже всі зміни, які відбулися у вартості основних фондів, мали значне збільшення ще у 2021 році, а 2022 році лише дещо зросли у порівнянні з попереднім роком.

Говорячи про структуру основних фондів, то найбільша частка тут належить - будинкам, спорудам та передавальним пристроям, їх питома вага в загальній структурі зросла в 2022 р. на 16,5 % (із 38,7% до 55,2%) у порівнянні з 2020 р. В свою чергу такі категорії, як машини та обладнання й інші основні засоби мали тенденцію до скорочення на 14,1 % та 11,2 % відповідно. Це і стало причиною збільшення частки будинків, споруд та передавальних пристроїв у структурі основних фондів.

Для більш детального аналізу основних фондів міської ради проаналізуємо показники ефективності їх використання у динаміці за всі три роки дослідження з 2020 року по 2022 рік. Порівняльну характеристику подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання основних фондів

Показники	Роки			Відхилення 2022 від 2020 рр., (+;-)	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	32673,5	50597,8	73639,9	40966,4	225,4
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	8919	33837	60370	51451	676,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	84	131	138	54	164,3
Фондоозброєність, тис. грн./особу	106,18	258,29	437,46	331,28	412,0
Фондовіддача, грн.	3,663	1,495	1,220	-2,444	33,3
Фондомісткість, грн.	0,273	0,669	0,820	0,547	300,3

Джерело: розраховано та побудовано автором

За даними таблиці 2.3 можемо сказати, що за досліджуваний період середньорічна вартість основних фондів зросла майже в 7 разів (на 51451 тис. грн.), а сума доходів підвищилася лише на 125,4% (на 40966,4 тис. грн.). Також відбулися зміни й у середньообліковій чисельності працівників, їх кількість збільшилася на 64,3% або на 54 особи. Ці зміни також мали вплив на ефективності використання основних фондів. Отже, фондівіддача знизилася на 2,444 од., а фондомісткість зросла на 0,547 од.. В свою чергу більше ніж в 4 рази збільшення фондоозброєності (на 331,28 тис. грн/особу) відбулося також в результаті випереджаючих темпів приросту вартості основних виробничих фондів над темпами приросту середньооблікової чисельності працівників.

Після створення Тростянецької територіальної громади, у перший же 2018 рік спільний її бюджет склав близько 200 млн грн. У 2019 році він був збільшений ще на 20%. Села стали частинками спроможної громади, де є комунальна техніка, більше досвіду, різноманітні спеціалісти, які допоможуть людям розібратися в проблемних ситуаціях. В наступній таблиці 2.4 проаналізуємо бюджет міської ради, а саме надамо більш детальну інформацію статтям формування доходів та видатків Тростянецької міської ради.

Результати таблиці 2.4 підтверджують ефективність роботи створеної громади і демонструють нам те, що за досліджуваний період дохідна частина бюджету Тростянецької міської ради збільшилася в 2,25 рази (на 41 млн. грн.) або до 73,6 млн. грн.. Що надало змогу керівництву громади збільшити і витратну частину в 2,2 рази (на 38,1 млн. грн.) з або до 69,8 млн. грн. В 2020 та 2022 роках доходи перевищили витрати, тобто профіцит бюджету склав відповідно 990,3 тис. грн. та 3796,8 тис. грн., що підкреслює позитивну роботу міськради. А ось в 2021 р., навпаки, витрати перевищили доходи, тому дефіцит бюджету склав 51,6 тис. грн.

Таблиця 2.4 - Основні економічні показники діяльності Тростянецької міської ради

Стаття	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Бюджетні асигнування	32466,4	99,37	50188,4	99,19	67229,3	91,29	34762,9	207,1
Доходи від продажу активів	0,1	0,00	2,30	0,00	40,4	0,05	40,3	40400,0
Інші доходи від обмінних операцій	0,2	0,00	0,2	0,00	0,2	0,00	0	100,0
Усього доходів від обмінних операцій	32466,7	99,37	50190,9	99,20	67269,9	91,35	34803,2	207,2
Трансферти			120,0	0,24	1225,0	1,66	1225	
Інші доходи від необмінних операцій	206,8	0,63	286,9	0,57	5145,0	6,99	4938,2	2487,9
Усього доходів від необмінних операцій	206,8	0,63	406,9	0,80	6370,0	8,65	6163,2	3080,3
Усього доходів	32673,5	100,0	50597,8	100,0	73639,9	100,0	40966,4	225,4
Витрати на виконання бюджетних програм	29000,5	91,53	48276,9	95,32	61962,1	88,72	32961,6	213,7
Інші витрати за обмінними операціями	156,5	0,49	43,1	0,09	231,3	0,33	74,8	147,8
Усього витрат за обмінними операціями	29157,0	92,03	48320,0	95,40	62193,4	89,05	33036,4	213,3
Трансферти		0,00	120	0,24	1225	1,75	1225	
Інші витрати за необмінними операціями	2526,2	7,97	2209,4	4,36	6424,7	9,20	3898,5	254,3
Усього витрат за необмінними операц.	2526,2	7,97	2329,4	4,60	7649,7	10,95	5123,5	302,8
Усього витрат	31683,2	100,0	50649,4	100,0	69843,1	100,0	38159,9	220,4
Профіцит/дефіцит за звітний період	990,3		-51,6		3796,8		2806,5	283,4

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№2

В структурі доходів найбільшу питому вагу (99%) становлять бюджетні асигнування, хоча їх частка в 2022 р. знизилася до 91,3%, а в структурі витрат відповідно витрати на виконання бюджетних програм – більше 90%, хоча в 2022 р. їх питома вага зменшилася до 88,7% (дивись табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка та структура видатків бюджету (кошторису) Тростянецької міської ради за функціональною класифікацією

Стаття	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022		абсолютне, тис. грн.	відносне, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Загальнодержавні функції	12372,2	39,0	24577,2	48,5	30275,3	43,3	17903,1	244,7
Громадський порядок, безпека та судова влада	582,6	1,8	1643,7	3,2	17094,5	24,5	16511,9	29,3раз
Економічна діяльність	4105,6	13,0	9295,3	18,4	957,2	1,4	-3148,4	23,3
Охорона навколишнього середовища	166,8	0,5	259,5	0,5			-166,8	
Житлово-комунальне господарство	11762,6	37,1	14021,2	27,7	21400,3	30,6	9637,7	181,9
Охорона здоров'я	1087,7	3,4	833,9	1,6			-1087,7	
Духовний та фізичний розвиток			18,6	0,04	2,1	0,00	2,1	
Соціальний захист та соціальне забезпечення	1605,7	5,1			113,7	0,2	-1492	7,1
Всього витрат	31683,2	100	50649,4	100	69843,1	100	38159,9	220,4

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№2 – «Звіт про фінансові результати»

За даними таблиці 2.5 загальна сума видатків бюджету міськради за період, що аналізується підвищилася на 38,2 млн. грн., або в 2,2 рази. Це відбулося за рахунок приросту видатків на загальнодержавні функції на 17,9 млн. грн., або в 2,4 рази, на громадський порядок, безпеку та судову владу на 16,5 млн. грн., або в 29,3 рази та на житлово – комунальне господарство на 9,6 млн. грн., або на 81,9%. При цьому спостерігається скорочення витрат на економічну діяльність на 3,1 млн. грн., або на 76,7%, соціальний захист та соцзабезпечення на 1,5 млн. грн., тобто на 92,9% та на охорону здоров'я на 1,1 млн. грн.

В структурі видатків кошторису Тростянецької міськради за функціональною класифікацією найбільшу питому вагу займають видатки на загальнодержавні функції, ЖКГ та громадський порядок, безпеку та судову

владу. Решта статей видаткової частини кошторису займають незначну частку і розподіляються наступним чином: житлово-комунальне господарство, громадський порядок, безпека та судова влада, економічна діяльність, соціальний захист та соціальне забезпечення, духовний та фізичний розвиток. Стаття охорона здоров'я у 2022 році взагалі не отримала фінансування.

Війна вплинула і впливає на всі сфери діяльності країни в цілому і Тростянецька міська громада не є винятком, а ще й її розташування у близькості до кордону, накладає ще більший відбиток на її діяльність. Отже, суттєві зміни в структурі видатків міської ради зазнали змін в результаті військових дій в 2022 році на території м. Тростянця та виділення коштів на усунення цих наслідків. За оцінками фахівців, збиток від пошкодження будівель лише у Тростянці становив 108 млн. дол., а разом із вкраденою оргтехнікою, транспортом, меблями, нарахували 120 млн. дол.. В Тростянецькій громаді на кінець 2022 року загалом було зруйновано 1500 об'єктів, з яких 1200 - це житлові будинки.

Проаналізуємо витрати бюджету Тростянецької міської ради за обмінними операціями по елементах витрат (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка та структура витрат за обмінними операціями Тростянецької міської ради

Стаття	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Витрати на оплату праці	9027,0	31,0	17874,2	37,0	18456,2	29,7	9429,2	204,5
Відрахування на соціальні заходи	2020,7	6,9	4028	8,3	4072,6	6,5	2051,9	201,5
Матеріальні витрати	17305,6	59,4	24800,7	51,3	35503,5	57,1	18197,9	205,2
Амортизація	647,2	2,2	1574,0	3,3	3929,8	6,3	3282,6	607,2
Інші витрати	156,5	0,5	43,1	0,09	231,3	0,4	74,8	147,8
Всього витрат	29157,0	100	48320,0	100	62193,4	100	33036,4	213,3

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№2 – дс «Звіт про фінансові результати»

За даними таблиці 2.6 сума витрат за обмінними операціями по Тростянецькій міській раді в 2022 р. в порівнянні з 2020 зросла на 33 млн. грн., або на 113,3%. Найбільший приріст спостерігається по статті матеріальні витрати – на 18,2 млн. грн. та витрати на оплату праці на 9,4 млн. грн., тобто більше ніж вдвічі, а разом з тим і на відрахування на соціальні заходи – на 2,1 млн. грн, або вдвічі, амортизацію на 3,3 млн. грн, або в 6 разів та на інші витрати – на 74,8 тис. грн, тобто на 47,8%.

В структурі витрат за обмінними операціями більшу половину становлять матеріальні витрати, а найменшу – інші витрати – 0,5% та витрати на амортизацію, частка яких коливається від 2,2% в 2020 р. до 6,3% в 2022 р.

Таким чином, провівши аналіз показників динаміки місцевого бюджету нами було зроблено висновок, що його формування має позитивні тенденції, за досліджуваній період сума надходжень значно зросла, але і видатки також збільшилися. Це говорить, що місцева громада має змогу задовольняти свої потреби і створювати більш сприятливі умови для функціонування та для суспільства. Тобто зміни відбувалися відповідно до потреб місцевої громади, що свідчить про раціональну економічну політику органів влади, а також ефективне використання фінансових надходжень до місцевого бюджету.

За словами голови міської ради, місцева влада ефективно працює не тільки з великим бізнесом, а й з малим. Зокрема, усього за 2 місяці старий пострадянський ринок у Тростянці був реконструйований у сучасний і комфортний завдяки інвестиціям самих підприємців. В результаті там з'явилося близько сотні нових робочих місць.

Отже, праця усієї громади не залишилася без оцінки, і у рейтингу спроможності та сталого розвитку Тростянецька громада в Україні посідає перше місце.

2.2 Діагностика та оцінка трудових ресурсів в Тростянецькій міській раді

Кадрова робота апарату міської ради ведеться якісно і на належному рівні, згідно із чинним законодавством України.

У своїй діяльності провідний спеціаліст з управління персоналом керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, законами України “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про службу в органах місцевого самоврядування”, “Про державну службу”, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, іншими нормативними актами.

Весь персонал державної установи поділяється на такі категорії: посадові особи, службовці та робітники. Найбільш чисельною є категорія посадових осіб.

У досліджуваній організації працює 138 осіб. З них 116 осіб (84 %) це посадові особи, 12 чоловік (майже 9 %) – службовці та 10 робітників (7 %). Динаміку змін чисельності персоналу міської ради розглянемо у таблиці 2.7 за досліджуваний період з 2020 року по 2022 рік.

Таблиця 2.7 - Динаміка та структура чисельності працівників Тростянецької міської ради

Показник	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., (±)	
	2020		2021		2022		абсолют не, осіб	відносне, %
	чисель- ність, осіб	питома вага, %	чисель- ність, осіб	питома вага, %	чисель- ність, осіб	питома вага, %		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	84	100	131	100	138	100	54	164,3
в т. ч.: посадових осіб	73	86,9	109	83,2	116	84,1	43	158,9
службовців	4	4,8	10	7,6	12	8,7	8	300,0
робітників	7	8,3	12	9,2	10	7,2	3	142,9

Джерело: розраховано та складено автором за даними організації

І так, за даними таблиці середньооблікова чисельність працівників збільшилася більше ніж у половину в 2022 році у порівнянні з 2020 роком, аж на 64,3% або на 54 чоловіки. Причиною цього стало збільшення чисельності всіх категорій працівників установи. Посадових осіб збільшилося на 43 чоловіки (58,9 %), службовців на 8 чоловік (в три рази) та робітників на 3 чоловіки (42,9%). Найбільше збільшення спостерігається у категорії службовці. Структура чисельності персоналу Тростянецької міської ради представлена на гістограмі 2.1.

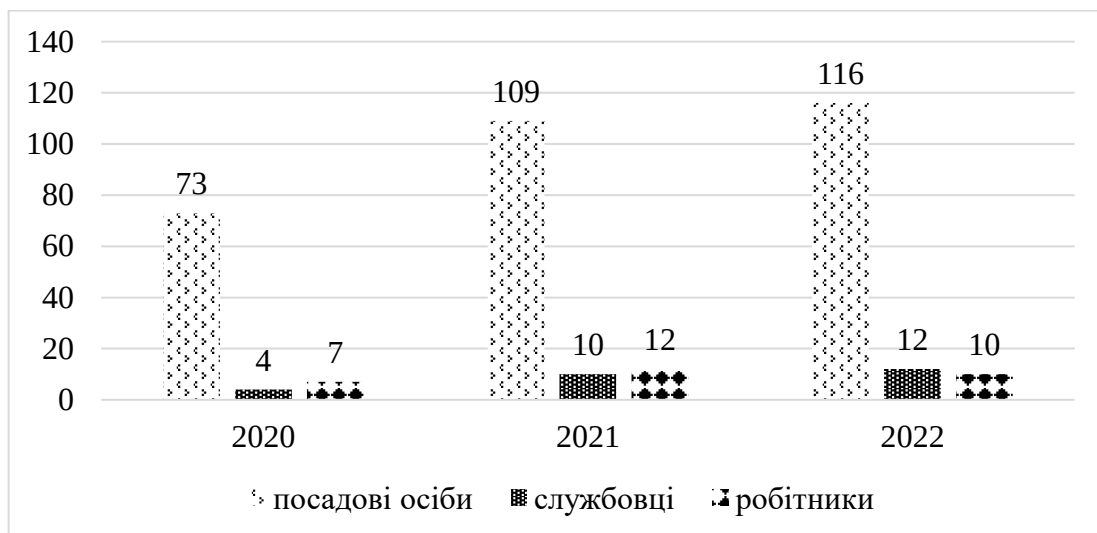


Рисунок 2.1 – Структура і динаміка чисельності персоналу міської ради
Джерело: побудовано автором за даними громади

За досліджуваний період в чисельності працівників відбулися наступні структурні зрушення: зросла питома вага службовців із 4,8% в 2020 р. до 8,7% в 2022 р., тобто на 3,9% за рахунок скорочення частки посадових осіб на 2,8% та робітників на 1,1%. Із наведених даних спостерігається певна плінність кадрів у державній установі.

За 2022 рік на службу в органи місцевого самоврядування всього прийнято 26 осіб, в тому числі: за результатами конкурсу – 3 особи; на період дії воєнного стану як посадові особи ОМС без конкурсу – 5 осіб; за переведенням – 4 осіб; на умовах строкового трудового договору – 12 осіб; службовців – 2 особи. Крім того, покладено виконання обов’язків старости ОТГ – 2 особи; покладено виконання обов’язків начальників самостійних відділів – 4 особи.

Звільнено за 2022 рік 33 особи, а саме: за згодою сторін – 13 осіб; за власним бажанням – 2 особи; за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію – 1 особа; у зв'язку із смертю – 1 особа; у зв'язку із закінченням строку дії трудового договору (контракту) – 16 осіб (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники інтенсивності руху персоналу міської ради

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±
	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність	84	131	138	+ 54
Зараховано	8	50	26	+ 18
Вибуло	5	3	33	+ 28
Оборот із прийому	0,09	0,38	0,19	+ 0,10
Оборот із звільнення	0,06	0,02	0,24	+ 0,18

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації

Для більш глибокого аналізу персоналу міської ради розглянемо динаміку його вікового складу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Характеристика вікового складу персоналу Тростянецької міської ради

Показник	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022			
	Чисельність працівників, кількість	Питома вага, %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Кільк- ість, +/-	Пито- ма вага,%
До 20	3	3,6	5	3,8	6	4,3	3	5,5
Від 20-30	15	17,8	32	24,4	31	22,5	16	29,9
Від 30-40	28	33,3	42	32,1	45	32,6	17	31,4
Від 40-50	27	32,1	36	27,5	41	29,7	14	25,8
Від 50-60	11	13,2	16	12,2	15	10,9	4	7,4
Всього	84	100	131	100	138	100	54	100

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації

Аналізуючи таблицю, можна побачити, що в організації переважають працівники середнього віку: від 30 до 40 років – 31,4%, від 20 до 30 років – 29,9%, від 40 до 50 років – 25,8%. Найменша кількість персоналу віком до 20 років 5,5% та передпенсійного віку від 50 до 60 років 7,4%. Характерною особливістю є те, що в міській раді представлені працівники всіх вікових категорій. Досить

позитивним моментом є також доволі суттєва питома вага працюючої молоді, загалом майже 36%.

Проаналізуємо ще працівників організації за статевою ознакою (дивись таблицю 2.10).

Таблиця 2.10 - Структура персоналу міської ради за статевою ознакою

Показник	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022			
	Чисельність працівників, кількість	Питома вага, %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисель- ність, +/-	Пито- ма, вага%
Жінки	39	46,4	70	53,4	84	60,9	45	83,3
Чоловіки	45	53,6	61	46,6	54	39,1	9	16,7
Разом	84	100	131	100	138	100	54	100

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації

За результатами досліджень персоналу за статевою ознакою спостерігається збільшення кількості працівників жіночої статі. Якщо у 2020 році чисельність чоловіків та жінок була приблизно половина на половину, то у 2022 році ситуація кардинально змінилася, кількість жінок тепер перевищує кількість чоловіків майже у півтора рази. На кінець 2022 року у Тростянецькій міській раді працювало 84 жінки та 54 чоловіки, що на 30 осіб менше.

Успіх організації значною мірою залежить від кадрового потенціалу, тому досить актуальним є рівень освіченості працівників (таблиця 2.11).

За даними таблиці зрозуміло, що міська рада значною мірою укомплектована працівниками, які мають середню, середню спеціальну, вищу та середню технічну освіту. У таблиці 2.11 зображено, що за період дослідження 2020 - 2022 рр. найбільшу і однакову питому вагу (по 31,5% від загальної кількості працівників) займають працівники із середньою спеціальною і вищою освітою. Але якщо говорити по роках окремо, то питома вага працівників із середньою спеціальною освітою не змінилася у 2022 році у порівнянні з 2021 роком і становила 30 %, а питома вага працівників з вищою освітою дещо збільшилася, хоч і не на багато. Найменшу питому вагу серед персоналу

займають працівники із середньою технічною освітою (14,8% в середньому за досліджуваний період).

Таблиця 2.11 – Склад персоналу Тростянецької міської ради за рівнем освіти

Показник	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022			
	Чисельність працівників, кількість	Питома вага, %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисель- ність, +/-	Пито- ма, вага%
Середня	18	21,5	29	22,2	30	21,6	12	22,2
Середня спеціальна	24	28,6	39	30,0	41	30,0	17	31,5
Вища	26	21,9	40	30,2	43	30,9	17	31,5
Середня технічна	16	19,0	23	17,6	24	17,5	8	14,8
Всього	84	100	131	100	138	100	54	100

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації

На ефективність діяльності будь-якої організації досить значний вплив має і стаж роботи працівників. Ця характеристика працівника може впливати на якість його роботи, швидкість реагування на отриманні завдання, правильність виконання поставлених задач, здатність пояснити суть питання іншим та інші складові ефективності праці особи. Тож дослідимо склад працівників Тростянецької міської ради ще й за трудовим стажем (табл. 2.12).

У таблиці 2.12 можемо побачити наступну картину: звичайно, що найбільша кількість працівників у міській раді зі стажем роботи більше 15 років, але картина зовсім змінюється у 2021 році, коли відбувається значне збільшення кількості працюючих в організації (на 47 осіб), тож у цей рік зростає і питома вага працівників зі стажем роботи до 5 років і цей показник сягає позначки 46,6%, що навіть перевищує показник працівників зі стажем від 15 років. Але це не вплинуло на показники діяльності установи, а лише оновило склад працівників та внесло певні корективи у вікову структуру.

Таблиця 2.12 – Склад працівників за трудовим стажем в державній установі

Показник	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022			
	Чисельність працівників, кількість	Питома вага, %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисельність працівників, кількість	Питома вага %	Чисель- ність, +/-	Пито- ма, вага%
до 5 років	14	16,4	61	46,6	21	15,0	7	13,0
від 5 до 15 років	33	39,7	18	13,7	55	40,2	22	40,7
від 15 і більше	37	43,9	52	39,7	62	44,8	25	46,3
Всього	84	100	131	100	138	100	54	100

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, власних досліджень та спостережень автора в організації

Також доречно було б вивчити і рівень ефективності використання персоналу організації на основі порівняння темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці. Проаналізуємо які відбулися зміни в чисельності працівників міськради та їх оплаті праці за 2020-2022 рр. (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка чисельності працівників та фонду їх оплати праці Тростянецької міської ради

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, осіб	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	84	131	138	54	164,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	8816,4	17159,2	18081,7	9265,3	205,1
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	8746,4	10915,5	10918,9	2172,5	124,8
Сума доходів на одного працівника, тис. грн./особу	388,97	386,24	533,62	144,65	137,19
Сума витрат на одного працівника, тис. грн./особу	377,18	386,64	506,11	128,93	134,18

Джерело: розраховано автором за даними ф.1-ПВ «Звіт з праці», ф.2-дс «Звіт про фінансові результати»

За результатами розрахунків середньооблікова чисельність працівників

міськради збільшилася на 54 особи, а фонд оплати праці при цьому зріс більше ніж вдвічі, тобто на 9265,3 тис. грн.. Це звичайно мало позитивний вплив і на середньомісячну оплату праці одного працівника, яка підвищилася на 24,8 % або на 2172,5 грн.. Крім того, можна сказати, що сума доходів на 1 працівника міськради в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зросла на 144,65 тис. грн./особу, або на 37,2%, а сума витрат – на 128,93 тис. грн./особу, або на 34,18%.

2.3 Аналіз системи управління персоналом в державній установі

Сьогодні успішний розвиток установи залежить від ефективності роботи персоналу, що вимагає постійного вивчення системи управління персоналом та її удосконалення. Суть системи управління персоналом Тростянецької міської ради є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку установи (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Система управління персоналом Тростянецької міської ради
Джерело: побудовано автором

Система управління міської ради побудована на таких принципах:

- вагомість (люди є ключовою і найбільш цінною складовою установи);

- обґрунтованість (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки для підвищення ефективності діяльності установи);

- системність (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів управління);

- об'єктивність оцінки (міська рада гарантує, що оцінка кожного працівника та кандидатів на посади здійснюється об'єктивно, тобто за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо);

- націленість на результат (усі відділи, фахівці та керівники повинні злагоджено працювати задля забезпечення ефективної діяльності міської ради. В залежності від цього визначається система стимуляції та мотивації персоналу установи);

- постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників (розвиток міської ради прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників);

- відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності установи (система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності міської ради).

В системі управління персоналом Тростянецької міської ради сформульовані вимоги до керівників і співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків. Ці вимоги зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають в наступному. Робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурних підрозділів. Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і транслиують цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

Керуючий вплив на діяльність Тростянецької міської ради здійснюється за допомогою методів управління. Як було зазначено в Розділі І, методи управління - це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління установою. В міській раді застосовуються: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Основні аспекти зазначених методів управління персоналом проаналізуємо в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Методи управління персоналом в Тростянецькій міській раді

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Організаційно-адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	9
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	9
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	25
	2.2. Система преміювання	Середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	Середній	4
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	4
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Нижчий	5
	3.2. Хвала і осуд	Нижчий	8
	3.3. Примус, спонукання	Нижчий	5
	3.4. Розвиток соціальних потреб та інтересів	Середній	2
	3.5. Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	Середній	4
	3.6. Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Нижчий	4

Джерело: побудовано автором

У процесі управління в установі використовуються такі основні види документів: постанови, накази, розпорядження, вказівки, статути, положення, інструкції, рішення, акти, приписи, протоколи, листи, доповіді, висновки, стенограми, зведення, плани.

Робота керівника з колективом заснована на наступних принципах:

– винагорода – ґрунтується на результатах праці кожної людини (окремого працівника) і всього трудового колективу підприємства в цілому. Прикладом винагород в міській раді виступають премії, доплати за стаж на державній службі, інші стимулюючі виплати;

– гнучкість – тобто пристосування керівника установи до мінливих цілей колективу, умов роботи. Даний принцип проявляється в тому, що керівники молодшої ланки (начальники відділів) при здійсненні своїх основних функцій проявляють гнучкість (лояльність) по відношенню до працівників, цілей колективу, умов роботи, якщо це необхідно для більш ефективної діяльності установи;

– комфортність – управління персоналом ради забезпечує максимальну зручність для творчих процесів в трудовому колективі. Даний принцип передбачає наявність творчої роботи в колективі, наприклад, працівники вносять свої раціональні пропозиції в організацію своєї трудової діяльності (обов'язкова умова – не тільки полегшення умов праці, але й поліпшення ефективності діяльності установи).

Таким чином, система управління персоналом Тростянецькій міській раді організована на достатньо високому рівні, але найбільша питома вага припадає на економічні методи управління.

Далі розглянемо процес відтворення персоналу в системі управління персоналом міської ради та виділимо проблеми, що існують на сьогоднішній день (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Оцінка процесу відтворення персоналу в системі управління персоналом установи

Функції управління	Фази відтворення персоналу в системі управління			
	Формування	Розподіл	Перерозподіл	Використання
1	2	3	4	5
1. Планування	1. Планування розширення штату відбувається у міру необхідності.	1. Планування розподілу кадрів не проводиться. 2. Прогнозування відповідності	1. Розробка схеми просування кадрів службовими сходами. 2. Планування вивільнення кадрів в результаті НТП не проводиться.	1. Розробка планів по забезпеченню раціонального використання персоналу (суміщення посад).

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5
	2. Підготовка кадрів. 3. Пошук джерел набору персоналу.	персоналу сучасним вимогам.		2. Розробка заходів щодо забезпечення нормальних умов праці. 3. Формується система оплати праці.
2. Організація	1. Якісний підбір персоналу. 2. Розстановка персоналу.	1. Розстановка кадрів підготовлених для ради.	1. Розстановка кадрів на відповідні робочі місця по рекомендаціях. 2. Перепідготовка кадрів не здійснюється, так само як і підвищення кваліфікації.	1. Заходи, що підвищують продуктивність праці.
3. Мотивація	Посадові вимоги висуваються відповідно до посадових інструкцій. Відсутня система мотивації у деяких працівників.			
4. Контроль	1. Визначається відповідність чисельності кадрів	1. Оцінка при наборі кадрів. 2. Оцінка діяльності кожного працівника.	1. Контролювання перерозподілу шляхом виявлення факторів, які обумовлюють професійну відповідність.	1. Подальша перепідготовка кадрів не здійснюється.

Джерело: побудовано автором

Узагальнимо отримані результати системи управління персоналом в установі, виділимо переваги та недоліки (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Переваги та недоліки в існуючій системі управління персоналом в міській раді

Переваги	Недоліки
1) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань. 2) При прийомі перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витрачати кошти на навчання. 3) Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці. 4) Облік думок персоналу.	1) Відсутність довгострокового планування кадрів. 2) Відсутність чіткої кадрової політики. 3) Відсутність кадрового резерву. 4) Відсутність заохочення ініціативи персоналу. 5) Часткова відсутність матеріального стимулювання. 6) Плинність кадрів. 7) Не задоволеність працівників заробітком. 8) Невисокий рівень організації праці.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, спостерігається реальна необхідність вдосконалення системи управління персоналом в державній установі. Щоб міська рада активно розвивалася, необхідно щоб кадровий механізм своєчасно виявляв, а потім і ефективно вирішував виникаючі проблеми. В даний час в Тростянецькій міській раді є передумови для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Отже, ефективність використання кадрів в організації нерозривно пов'язана з розробкою та реалізацією політики управління персоналом, яка включає планування, прийом і розміщення трудових ресурсів, навчання, підготовку та перепідготовку співробітників установи, кар'єрний зростання та організацію комфортних умов праці та її оплати, забезпечення формальних та неформальних зв'язків, а також нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ III

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТРОСТЯНЕЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення кадрової роботи апарату міської ради

Основним джерелом підвищення ефективності функціонування установи є проведення грамотної організації системи управління персоналом та проведення кадрової політики.

Система управління в кожній організації охоплює весь персонал від адміністративно-управлінських працівників до робочого персоналу. Тому розробку плану заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом доцільно проводити за кількома напрямками [30].

Удосконалення системи управління персоналом у Тростянецькій міській раді передбачає такий порядок комплектування персоналу організації, при якому створюються та забезпечуються для кожного працівника перспективи його професійно-кваліфікаційного зростання відповідно до особистих здібностей та з урахуванням об'єктивних можливостей та потреб діяльності державної установи.

На початковому етапі необхідно провести документальне оформлення основних напрямів нової кадрової роботи загалом і з урахуванням діяльності кожної категорії працівників. Усе документальне оформлення проводиться лише на рівні вищого керівництва і може закріплюватися як накази, розпорядження та інші директиви. Після розробки основних положень та затвердження документів необхідно довести їх зміст до кожного працівника організації.

Природньо, що вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві передбачає вдосконалення кадрової роботи.

Удосконалення діяльності загального відділу, як служби управління персоналом в організації, рекомендується здійснювати у таких напрямках:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактору, від трудової підготовки та профорієнтації молоді до піклування про ветеранів праці;
- широке використання активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки необхідних організації та громаді працівників. Основною формою залучення необхідних спеціалістів та кваліфікованих робітників для державної установи мають стати договори з навчальними закладами;
- планомірна робота з керівними кадрами, з резервом на висування, яка має будуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, навчання на спеціальних курсах та стажування на відповідних посадах;
- активізація діяльності кадрової роботи зі стабілізації трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення соціально-культурних та морально-психологічних стимулів;
- забезпечення соціальних гарантій працівникам, що вимагає від фахівців з кадрів дотримання порядку працевлаштування та перенавчання працівників, що вивільняються, надання їм встановлених пільг та компенсацій;
- зміцнення кадрової служби кваліфікованими спеціалістами, підвищення їх авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб, їх перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази.

Необхідність такого вдосконалення кадрової роботи пов'язана з тим, що в міській раді кадровою роботою займається лише 1 людина, вона виконує усю роботу, яка передбачає організацію роботи з документами особового складу усіх категорій персоналу з приводу питань оформлення, прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

Отже, як перший напрямок пропонуємо провести реорганізацію основних функцій провідного спеціаліста з управління персоналом. Реорганізація кадрової роботи дозволить створити ефективний механізм керування персоналом (рис. 3.1).

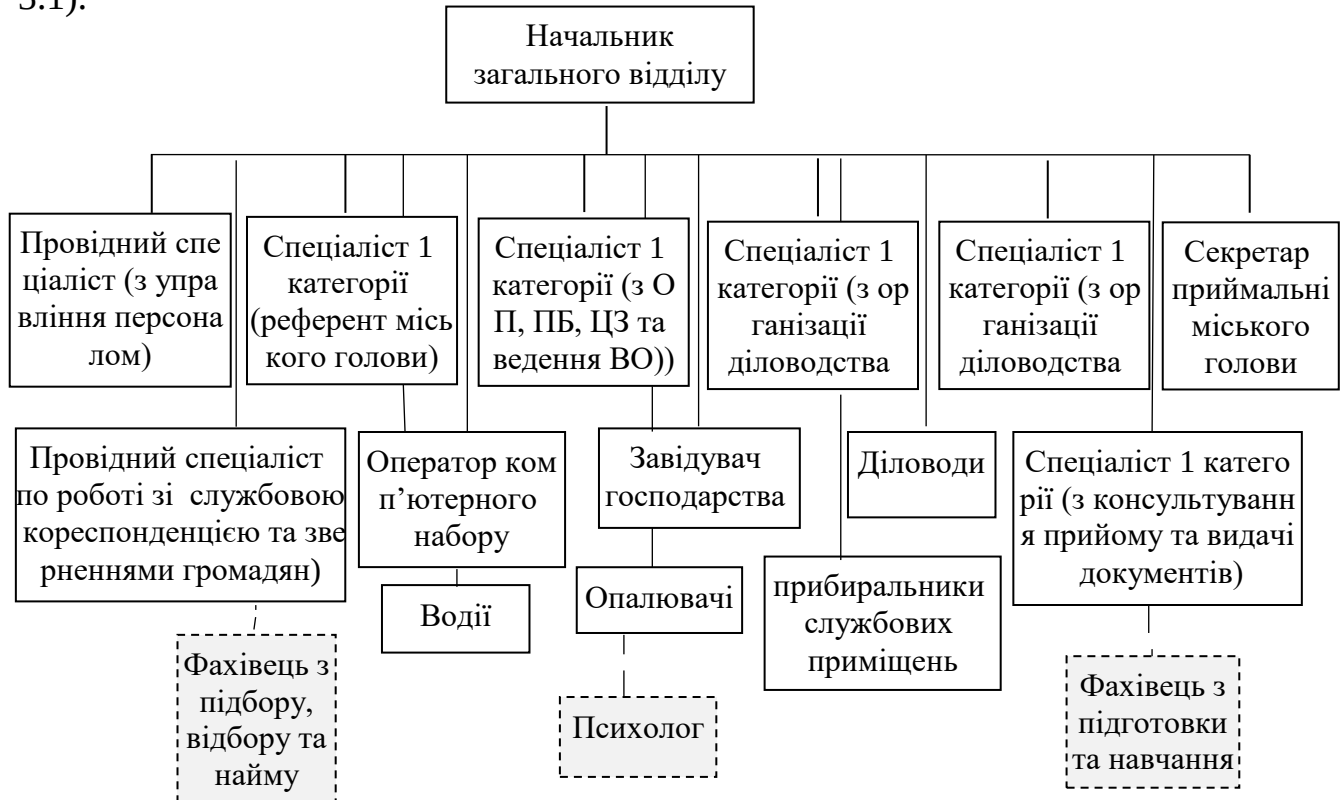


Рисунок 3.1 – Удосконалення структури загального відділу

Джерело: побудовано автором

Реорганізація кадрової роботи буде полягати в необхідності ввести до штатного розпису 3 нові посади: спеціаліст з підбору, відбору та найму персоналу; спеціаліст з підготовки та навчання кадрів та психолог. Запровадження нових посад не означає ліквідацію будь-яких існуючих або звільнення працівників. Оскільки робота загального фахівця - провідного спеціаліста з управління персоналом передбачає виконання всіх робіт, що пов'язані з рухом кадрів, пропонуємо цю посаду поділити на дві посади. Наприклад, один співробітник виконуватиме роботу, пов'язану з кадровою документацією, інший – роботу з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Тобто можна просто спробувати перерозподілити функційні обов'язки всіх працівників відділу. Так можна уникнути зайвих витрат на пошук

нових працівників. Це дозволить відділу кадрів щільніше контактувати із працівниками. Таким чином, загальний відділ ефективніше працюватиме в напрямку кадрової роботи.

В результаті реорганізації загального відділу зміняться основні посадові обов'язки його співробітників. Основні обов'язки начальника загального відділу полягатимуть у наступному:

- укладання, зміна та розірвання трудового договору з працівниками в порядку та на умовах, встановлених законодавством;
- заохочення працівників до сумлінної та ефективної праці;
- вимога від працівників виконання його трудових зобов'язань та дбайливого ставлення до майна організації та інших працівників, дотримання правил внутрішнього розпорядку організації;
- притягнення працівників до дисциплінарної та матеріальної відповідальності у порядку, встановленому законодавством;
- забезпечення безпеки праці та умов, що відповідають вимогам та гігієні охорони праці.

Спеціаліст з підбору, відбору та найму персоналу буде проводити всі процедури, пов'язані з прийомами, звільненням, перекладом. Фахівець із діловодства займатиметься кадровою документацією. Також він перевірятиме наявність наступних документів у осіб, які надходять на роботу:

- паспорт чи інший документ, що засвідчує особу;
- трудову книжку;
- страхове свідоцтво державного пенсійного страхування;
- документи військового обліку - для військовозобов'язаних та осіб, які підлягають призову на військову службу;
- документ про освіту, про кваліфікацію або наявність спеціальних знань – при вступі на роботу, яка потребує спеціальних знань або спеціальної підготовки.

При прийомі на роботу спеціаліст буде зобов'язаний ознайомити працівника з діючими в державній установі правилами внутрішнього трудового

розпорядку, іншими локальними нормативними актами, які стосуються трудових обов'язків працівника, колективним договором.

Фахівець із підготовки та навчання кадрів буде відповідальним за підготовку, проведення та аналіз отриманих результатів періодичної атестації працівників підприємства. Атестація буде проводитись за тими програмами, які передбачені відповідними посадовими обов'язками.

Психолог буде відповідальний за створення та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, зменшення плинності кадрів, підвищення стабільності чисельності персоналу. Проведення даних заходів має ґрунтуватися на ретельному вивченні реальної ситуації всередині колективу. Цей співробітник вивчає основні причини звільнення працівників і в міру своїх посадових обов'язків повинен їх мінімізувати. Якщо звільнення продиктоване особистими причинами, то працівник не бере участі в усуненні цієї причини. У разі виникнення конфліктних ситуацій усередині колективу психолог повинен усунути конфлікт, і цим залишити на роботі даного працівника. Постійні конфліктні ситуації, підвищення плинності кадрів, кризова ситуація всередині колективу негативно позначається на роботі громади, і цим знижує ефективність діяльності установи у цілому.

Для ефективного функціонування великої організації необхідні внутрішня гармонія та хороша адаптація до зовнішнього середовища.

Дуже важливо, щоб кожен працівник чітко знав свої обов'язки та прагнув виконати їх повністю та вчасно. Проте надмірне старання прагнення і скрупульозне виконання тим чи іншим працівником службово-посадових розпоряджень створює йому репутацію формаліста. Про таких говорять: "З ним неможливо домовитися", "З ним важко працювати". І сам працівник теж відчуває психічну напруженість і подив: мовляв, намагаюся, а мною незадоволені.

Така суперечливість виникає оскільки будь-яка організація неспроможна успішно функціонувати, а тим паче інтенсивно розвиватися, якщо дії кожного жорстко регламентовані і контролюються. Теоретичне пояснення цього явища

таке: кожна соціально-виробнича організація перебуває у стані руху всіх її частин під впливом постійно змінюваного середовища.

Управління ж зводиться до підтримки організації у стані рухомої рівноваги. А жорстке регламентування і таке ж жорстке виконання обмежує, як відомо, рухливість взагалі. Тому кожна організація повинна допускати поєднання дисципліни із відносною свободою поведінки та ініціативою, підпорядкування – із відносною незалежністю. Інша річ, як знайти міру цих поєднань, бо перегини як в одну, так і в іншу сторону можуть призвести до негативних наслідків.

У практиці управління вона найчастіше визначається особистими якостями керівника, його досвідченістю, здатністю до критичного аналізу справ, передбачення можливих наслідків. Об'єктивним заходом, який має залежати від людських слабкостей, є інтереси справи. Вони визначають розмір відхилень від існуючих розпоряджень. Уміння підпорядковувати відносини інтересам справи залежить від ступеня усвідомлення керівником функціональних і рольових очікувань, і навіть від його волі. Свідомість та воля людини є суб'єктивними регуляторами поведінки.

Отже, внаслідок реорганізації загального відділу підвищиться ефективність його роботи. Якщо раніше всіма справами, пов'язаними з роботою з персоналу, займалася одна людина, то тепер троє людей у різних напрямках здійснюватимуть свою роботу.

3.2 Підвищення кваліфікації як один із провідних методів вдосконалення системи управління персоналом

У міській раді застосовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Видання керівниками наказів, розпоряджень, добір та розстановка кадрів, координація робіт, контроль за виконанням, догана, звільнення за недотримання посадових обов'язків – це адміністративні методи в державній установі. Економічні методи реалізуються

через проведення техніко-економічного та фінансового аналізу діяльності громади, планування, оплата праці. Соціально-психологічні методи представлені спостереженням, анкетуванням, співбесідою. Дані методи можна об'єднати в стратегії вдосконалення розвитку персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Стратегії вдосконалення розвитку персоналу

Стратегія	Опис стратегії
Стратегія концентрованого розвитку	Передбачає професійне навчання та просування персоналу. Пріоритетний розвиток для конкретних груп працівників.
Стратегія розвитку потенційних працівників	Інтенсивні програми навчання для нових співробітників та професійна орієнтація та адаптація працівників.
Стратегія диверсифікованого розвитку персоналу	Зосередження на навчанні та додатковому придбанні програм навчання, ротації та розвитку персоналу. Спрямовання на покращення комунікації та згуртування колективу, командування.
Стратегія інтегрованого розвитку персоналу	Забезпечення цілісного підходу до розвитку персоналу. Використання спеціалізованих навчальних програм та створення передумов для формування необхідних моделей поведінки робітників.
Стратегія підвищення кваліфікації	Спрямована на діагностику персоналу, використання навчальних програм, що спрямовані на поповнення відсутньої (недостатньої) кваліфікації та характеристик персоналу.
Мотиваційна стратегія	Аналіз потреб і потенціалу співробітників, професійна орієнтація, просування співробітників, розвиток кар'єри.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу

Будь-яка організація не залежно від форми власності в тій або іншій мірі використовує усі наведені у таблиці стратегії. Нашою пропозицією буде поглиблення та вдосконалення стратегії підвищення кваліфікації в Тростянецькій міській раді.

Успіх будь-якої компанії визначається тим, хто і як у ній працює. Якщо ви хочете пожинати лаври, то ваші фахівці повинні встигати розвиватися та підвищувати свій рівень професіоналізму систематично. Тому, важливим спрямуванням у системі управління персоналом є підвищення кваліфікаційного рівня працівників.

Головними причинами організації персоналу курсів підвищення кваліфікації є: 1) озброєння співробітників новими знаннями, що дозволить їм справлятися зі складнішими завданнями; 2) зменшення рівня плинності кадрів

(якщо персонал відчуває можливість розвитку та кар'єрного зростання в організації, він її не залишить); 3) підвищення мотивації (підлеглі відчують турботу та увагу, якщо установа візьме на себе організацію їх навчання, це підштовхне їх до продуктивної роботи); 4) виховання своїх топових фахівців, щоб не шукати їх «зі сторони».

Практика показує, що в організації, де добре налагоджена робота з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, спостерігається значне зростання культурно-технічного рівня працівників, а підготовка та підвищення кваліфікації кадрів позитивно впливають на збільшення продуктивності праці, не виключенням є і Тростянецька міська рада.

Тому необхідно з кожним днем удосконалювати роботу з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а для цього необхідно:

- визначити потреби у підготовці та підвищенні кваліфікації працівників за професіями;
- розробити в установленому порядку річні плани щодо підготовки та підвищення кваліфікації кадрів та забезпечення їх виконання;
- створити базу для професійного навчання робітників в міській раді;
- розробити заходи щодо виготовлення та впровадження специфічних засобів навчання;
- організувати курсове навчання та курси підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на підприємстві;
- провести аналіз результатів та ефективності підготовки кадрів;
- вивчити розробку пропозицій, що направляються керівництву організації, щодо подальшого вдосконалення форм та методів навчання кадрів в Тростянецькій міській раді.

Важливе місце в управлінні трудовими ресурсами займає планомірне підвищення кваліфікації кадрів, фахівців та керівних працівників. Значення необхідності безперервного професійного зростання будь-якого фахівця важко переоцінити. Лише постійне оновлення знань допомагає працівникові зберегти необхідний творчий заряд, здатність активного освоєння сучасних ідей.

Крім того, необхідною умовою успішного вдосконалення організації підготовки робітничих кадрів є вдосконалення навчальних планів. Вони повинні відповідати таким вимогам:

1. послідовності. Навчальний план має містити перелік навчальних предметів, що підлягають вивченню у суворій послідовності від теоретичного до практичного навчання; у ньому слід визначити навчальний час щодо кожного розділу;

2. конкретності з професій. У навчальному плані відображаються основні цілі та завдання навчання відповідно до вимог тарифно-кваліфікаційного довідника, щоб навчальний план та програми забезпечували поступове зростання кваліфікації робітника за кожною спеціальністю;

3. раціональності. Відповідно до рівня підготовки учнів навчальні плани повинні сприяти розширенню кола знань учнів, стимулювати їхнє прагнення раціоналізації праці.

Розглянемо основні види підвищення кваліфікації (рис. 3.2).

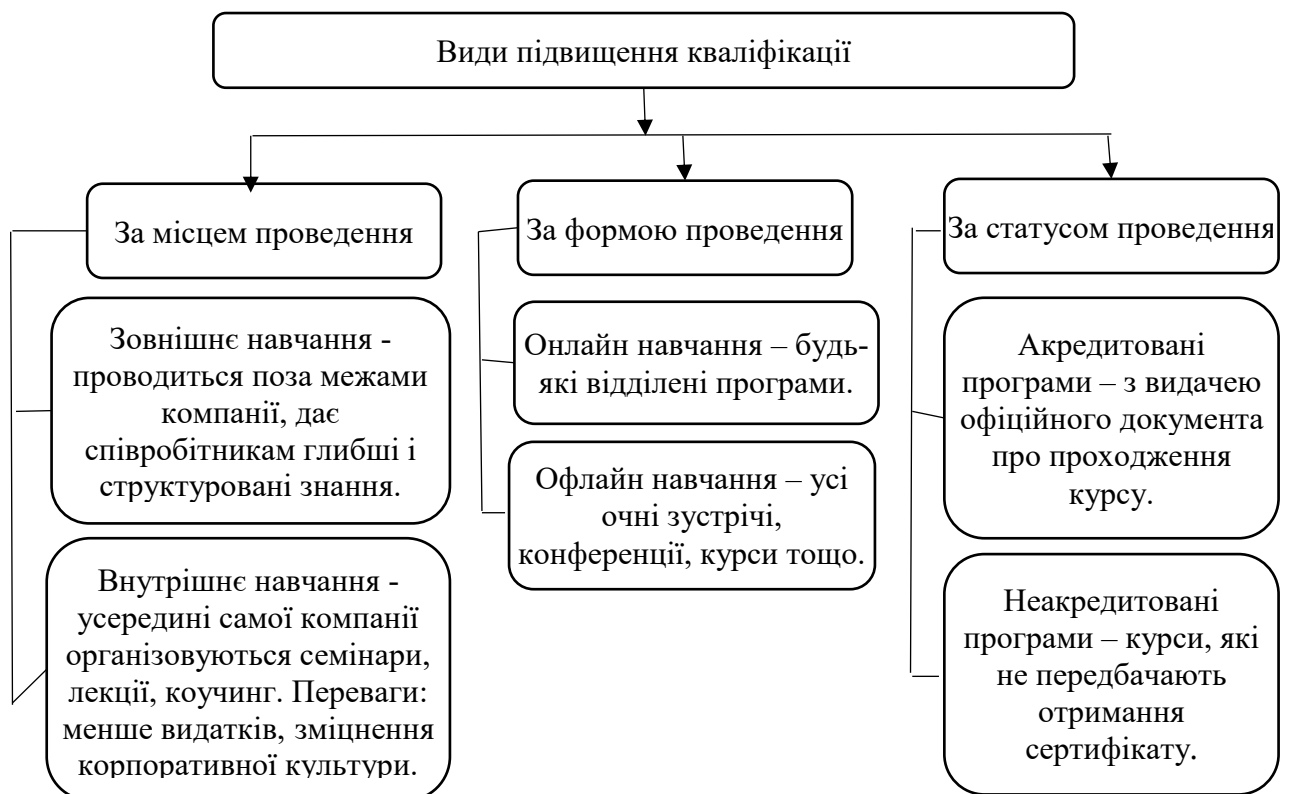


Рисунок 3.2 – Види підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: побудовано автором

Значна кількість заходів в зв'язку з воєнним станом в країні відбувається онлайн і окрім того на безоплатній основі, що спрощує запровадження даних заходів для державної установи.

Основним онлайн додатком для підвищення кваліфікації персоналу є портал управління знаннями, який створено з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування.

Портал призначений для забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання та організації електронної взаємодії суб'єктів порталу з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, обміну практиками та досвідом [31

Підвищення кваліфікації можна пройти різними методами:

1. Обмін досвідом між відділами.

В цьому випадку співробітники навчаються, як говорять, «не відходячи від каси». Це відмінний прийом, щоб співробітники міжвідомчих відділів розуміли пристрій роботи і краще орієнтувалися.

2. Запрошення тренерів та наставників.

Притягнути професіонала до роботи завжди корисно: він прийде, розкаже робочі тонкощі, поділиться порадами і допоможе у формуванні корпоративної культури. Наставники виконують схожу функцію: навчають менш досвідчених працівників. Це може бути лекція або допомога на практиці.

3. Тренінги.

Відправляйте співробітників на заходи, де професіонали відкривають перед ними нові горизонти. Це не так затратно, як запрошення топового спеціаліста-тренера.

4. Конференції, семінари.

Це відмінна можливість не тільки отримувати знання, але і завести корисні знайомства з професіоналами, перейняти їх досвід, по-новому подивитися на рутинні завдання і знайти незвичайні рішення.

5. Онлайн-курси.

Зручно і практично, під рукою досить мати тільки комп'ютер.

6. Професійні курси.

Найефективніший спосіб підвищити рівень роботи ваших співробітників (але не найекономічніший).

Портал управління знаннями за час функціонування став надійним джерелом інформування державних службовців, провайдерів, замовників послуг про всі можливості отримання та надання освітніх послуг у сфері професійного навчання управлінців. НАДС постійно працює над розширенням функціоналу Порталу. Зокрема, з'явилась окрема роль «Служба управління персоналом», яка дозволяє службам управління персоналом стати зареєстрованим користувачем Порталу та реалізовувати там власні функції. Тож, відтепер на Порталі службам управління персоналом доступні можливості щодо:

- створення та редагування інформації щодо свого органу державної влади/місцевого самоврядування;
- перевірки та схвалення облікових записів користувачів;
- зміни статусу профілю користувачів (активація/деактивація);
- відстеження запитів на участь у навчанні;
- моніторингу досягнутих результатів виконання індивідуальних програм професійного розвитку;
- відстеження потреб у професійному навчанні;
- створення адресних рекомендацій на участь у навчанні;
- створення групових запитів до провайдерів на проведення навчання;
- погодження запитів на участь у навчанні за програмами [32].

Виходячи із того, що Тростянецька міська рада це організація комунальної власності, то виділяти кошти для додаткових витрат на персонал їй необхідно лише за умов дозволу громади. Тож найоптимальнішим варіантом для державної установи є підвищення кваліфікації власного персоналу за рахунок обміну досвідом між відділами, а також онлайн курсів, тренінгів, конференцій, семінарів на безкоштовній основі.

Епоха діджиталізації подарувала можливість отримувати нові знання за безцінь, не виходячи з дому чи офісу. Варто лише ввести у пошуковик словосполучення «безкоштовні курси», обрати бажаний напрямок, прослухати лекції та пройти тестування. Декілька годин – і сертифікат про завершення навчання завантажується на ваш гаджет.

Якщо раніше такі освітні можливості можна було з легкістю перерахувати, то зараз ними кишить мережа. Запропонуємо підбір сімох українських платформ, які задовільняють потреби найвибагливіших поціновувачів якісної освіти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Онлайн платформи неформальної освіти

Платформа	Опис платформи
1	2
Дія. Цифрова освіта	платформа з цифрової грамотності, створена Міністерством цифрової трансформації України. Кожного місяця випускає нові освітні серіали, у яких можна знайти відповіді на питання: як попередити кібератаку або кібершахрайство, ефективно захистити приватні дані, розібратися у функціонуванні безкоштовних сервісів Google тощо. Після перегляду серії пропонують пройти невелике тестування – для кращого засвоєння теми, а потім отримати сертифікат, що підтверджує здобуті навички та може допомогти під час працевлаштування. Перевага: на порталі за 90 хвилин можна перевірити рівень цифрової грамотності та отримати за це ще один сертифікат.
Prometheus	одна з найбільших платформ відкритих онлайн-курсів в країні. Викладачі з України та світу допомагають отримати новітні навички у будь-якій сфері. Платформа налічує більш як 250 курсів на різноманітні теми: побудова бізнесу, дизайн, журналістика, програмування, англійська, місцеве самоврядування та ще безліч лекцій з підвищення кваліфікації. По завершенню надає сертифікати. Перевага: мобільний додаток зручний для навчання, оскільки лекції та завдання постійно доступні.
Освітній хаб – EduHub.in.ua	простір для вдосконалення та реалізації навичок від освітньої агенції Київської міської державної адміністрації, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку праці. Пропонує безкоштовно
	зануритесь у теми: управління людьми, екології, маркетингу, ораторського мистецтва та ще багато інших. Навчання проходить за змішаною моделлю – онлайн-курси та практичні тренінги. Після успішного закінчення курсів – сертифікат. Перевага: SCORM-курси – інноваційний формат навчання, який є цікавою історією (сторітелінг), захопливим квестом (гейміфікація), корисним і практичним матеріалом, що засвоюється, інтерактивними тестами, які вбудовані в SCORM-уроки.

Продовження таблиці 3.2

1	2
ВУМ online (Відкритий Університет Майдану)	всеукраїнський рух громадянської освіти, який виник під час подій на Майдані у 2013 році, аби сприяти розвитку громадянського суспільства в Україні. Платформа має 80 курсів від провідних викладачів бізнес-шкіл, громадського сектору, практиків з бізнесу та соціальної сфери, видала більш як 67 тис. сертифікатів. Її слухачі проходять модуль курсу (відеолекція, завдання, тестування), тривалість навчання визначає викладач. Теми курсів різноманітні: від відповідального батьківства до побудови репутації та управління репутаційними ризиками. Перевага: Курс «Школа свідомого громадянина» – навчальна програма для громадян, які хочуть змінити свої громади. Її учасники набувають знання з питань створення соціальних проєктів, побудови комунікацій з місцевою владою тощо.
Ukraine Global Faculty	дана платформа працює під патронатом Міністерства освіти і науки України за підтримки Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та грантового фінансування Українського фонду стартапів. Основна мета платформи принести в Україну освіту світового рівня та забезпечити рівні можливості навчання. Для державних службовців актуальними будуть курси: ▪ Управління персоналом на державній службі; ▪ Децентралізація в Україні – теорія та практика; ▪ Взаємодія органів державної влади з громадськістю; ▪ Основи державної політики; ▪ Антикорупційні програми органів влади; ▪ Ефективний бюджетний процес в органах місцевого самоврядування; ▪ Публічні закупівлі.
WiseCow	креативний відеолекторій, що має дев'ять розділів: мистецтво, журналістика, література, музика, кіно, театр, історія, мода та соціум, «Міста» – карта соціальних ініціатив України та афіша подій. У кожному з них – курси, які вміщують відео та додаткові матеріали. Перевага: усі розділи мають курс «100 років за 100 хвилин», де на кожне десятиліття відведено 10-хвилинне відео.
Impactorium	платформа онлайн-освіти зі сталого розвитку, містить короткі майстер-класи, тренінги, семінари. На порталі є п'ять курсів: «Компетенції викладачів 4.0», «Фінансова грамотність», «Нефінансова звітність», «Skills Lab: успішна кар'єра» та «Корпоративна соціальна відповідальність». Алгоритм отримання знань: вибір лекції, завдання, перевірка знань, іспит, сертифікат за курс/майстер-клас або ж диплом за певний набір курсів. Перевага: трансляція конференцій та форумів щодо Цілей сталого розвитку та Корпоративної соціальної відповідальності.

Джерело: побудовано автором

Стосовно питання, як часто потрібно підвищувати кваліфікацію, ніякої точної відповіді немає. Необхідно орієнтуватися на власні цілі і завдання: що покращити та де заповнити пробіли. В першу чергу, не варто забувати, що все у світі розвивається і ваші конкуренти не стоять на місці. Тому, щоб бути

конкурентним і затребуваним, необхідно розвивати себе як інтелектуально, так і професійно. Отже, підвищення кваліфікації доречно проводити:

- регулярно (за звичай раз в 2-3 місяці) варто оволодівати новими інструментами або технологіями;
- якщо бачите цікаві курси, записуйте своїх співробітників;
- і пам'ятайте про принципи залученості: необхідно створити своїй команді такі умови, щоб їм хотілося навчатися, вкладатися і просувати імідж вашої організації.

Варто пам'ятати, що підвищення кваліфікації – це не тільки для тих, хто щось не вміє, але і навпаки, це має сенс для тих, хто хоче працювати і хто робить це дійсно на рівень вище інших. Таких співробітників потрібно спонукати, адже вони – це залог успіху організації. Тому проаналізуйте результативність співробітників не тільки з точки зору того, де які промахи, а з позиції «хто тут молодець».

Саме тут доречно буде застосувати наступний метод підвищення кваліфікації – це атестацію, що дозволить об'єктивно оцінити професійні знання, навички, вміння працівників, дозволить розділити професійні якості та загальнолюдські, спланувати кар'єрне та професійне зростання, навчання працівників.

Атестація проводиться згідно з Положенням про атестацію, розробленим спеціалістами загального відділу та затвердженим вищим керівництвом. Положенням про атестацію має бути передбачено подання до атестаційної комісії певних документів, що характеризують працівника (звіт про виконану за певний період часу роботу, відкликання безпосереднього керівника, плани роботи тощо). З усіма цими документами працівник має бути ознайомлений. З цим становищем працівники мають бути ознайомлені під розписку. Спеціаліст загального відділу також розробляє графік та план проведення атестації, і доводять до працівників у строк, встановлений у положенні про атестацію.

Проведена атестація працівників надасть відповіді на певні питання щодо рівня кваліфікації робітників організації, приблизний перелік питань наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Попередній перелік питань для оцінки кваліфікації персоналу Тростянецької міської ради

№ п/п	Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу	Категорії працівників		
		керівники	спеціалісти	інші службовці
1	Освіта	+	+	+
2	Стаж роботи зі спеціальності	+	+	+
3	Професійна компетентність	+	+	+
3.1	Знання необхідних нормативних актів, що регламентують розвиток організації	+	+	+
3.2	Вміння оперативно приймати рішення щодо досягнення поставленої мети	+	+	
3.3	Якість закінченої роботи	+		
3.4	Здатність адаптуватися до нової ситуації та приймати нові підходи до вирішення виникаючих проблем	+	+	+
3.5	Своєчасність виконання посадових обов'язків, відповідальність за результати роботи	+	+	
3.6	Інтенсивність праці (здатність у короткий термін справлятися з великим обсягом роботи)	+	+	+
3.7	Вміння працювати з документами	+	+	+
3.8	Здатність прогнозувати та планувати, організовувати, координувати та регулювати, контролювати та аналізувати роботу підлеглих	+		
3.9	Здатність у короткий термін освоювати технічні засоби, що забезпечують підвищення продуктивності праці та якості роботи	+	+	+
4	Виробнича етика, стиль спілкування	+	+	+
5	Здатність до творчості, підприємливість	+	+	+
6	Участь у комерційній діяльності	+	+	
7	Здатність до самооцінки	+	+	+

Джерело: побудовано автором

Атестацію проводить спеціально створена для цього комісія, до складу якої входитимуть завідувачі відділів, співробітники, які мають високу кваліфікацію, співробітники загального відділу, безпосередній керівник атестованого та спеціалісти з інших відділів організації.

Під час проведення атестації комісія має оцінити всі професійні якості працівників. Закінчені нещодавно курси підвищення кваліфікації чи отримання

професійного атестату не звільняють працівника від участі у атестації. Процедура атестації проводиться залежно від посади атестованого працівника. Наприклад, атестація може відбуватися у вигляді співбесіди.

За результатами атестації комісією буде надано рекомендації, що містять щодо конкретного працівника такі формулювання, як «Посаді відповідає» або «Займаній посаді не відповідає», «Потребує застосування певних заходів підвищення кваліфікації» і т. д. Атестація проводиться у присутності працівника, що атестується. Висновки атестаційної комісії за підсумками діяльності викладатимуться в атестаційному листі працівника і мають рекомендаційний, але не обов'язковий характер.

Керівник підприємства, який ознайомився з рекомендаціями, може на їх підставі приймати рішення щодо подальшої долі працівника – звільняти, переводити на вищу чи нижчу посаду, підвищувати зарплату, преміювати, посилати на курси підвищення кваліфікації тощо.

Також щоб оцінити знання, навички та вміння необхідно запровадити іспит. Він необхідний для того, щоб визначити рівень професійної підготовки працівника та необхідність його подальшого навчання (чому і в які терміни необхідно навчати співробітника).

Окремим пунктом до екзаменаційної оцінки входимуть підсумки виконання практичної роботи.

На основі такого аналізу діяльності буде складено програми іспитів для основних категорій співробітників. До програми включаються питання, які безпосередньо пов'язані з діяльністю даного співробітника.

Відповідно, для кожної категорії співробітників розроблено свою програму, і в міру зростання категорії, ця програма ускладнюється. Екзаменаційні програми роздані співробітникам, щоб вони могли самостійно готуватися до іспитів. Паралельно, з ними протягом атестаційного періоду проводяться заняття з усіх курсів, що виносяться на іспити.

Правильно побудована процедура дозволяє зібрати значну кількість цінного матеріалу, що дозволяє вирішувати питання побудови системи

кар'єрного зростання, розвитку співробітників, попередження конфліктів, зниження напруги в робочих групах. Вона дозволяє керівникам, з боку поглянути на своє місце у колективі, об'єктивніше підійти до оцінки свого внеску у діяльність підрозділу, по-новому поглянути на себе очима своїх співробітників. Атестація виступає досить потужним стимулюючим чинником підвищення активності підлеглих.

Отже, мета підвищення кваліфікації полягає у оновленні професійних знань спеціаліста (теоретичних та практичних навичок). Як правило, щороку в галузях вводяться нові вимоги, стандарти та технології. Підвищення кваліфікації якраз дозволяє закрити прогалини у цих знаннях.

Підвищення кваліфікації дозволяє співробітникам не лише відповідати запитам ринку праці, а й у повній мірі розкрити свій трудовий потенціал і збільшити внесок у розвиток організації.

3.3 Удосконалення роботи персоналу через механізми його стимулювання і мотивації

Згодом, за рік-два, будь-який співробітник починає «вигорати» на роботі. Особливо якщо його функціонал не змінюється, а виконувані обов'язки буденні та монотонні. І визначати ступінь цього «морального вигорання» – завдання не відділу кадрів, а безпосереднього керівника та топ-менеджменту організації. Щоб керівникам середньої ланки було цікаво працювати, їх необхідно стимулювати як посадовим окладом, так і додатковими засобами мотивації.

Мотивація – підтримка та заохочення керівниками персоналу організації. Головна мета мотиваційних програм – отримання повної віддачі працівників та його закріплення для підприємства.

Людина, як і світ, що її оточує, є матеріальною. І результати своєї діяльності людина, найчастіше, спостерігає вираженими так само у матеріальній формі. Навіть нематеріальні блага цінуються людьми лише у тому випадку, якщо вони потенційно здатні конвертуватися в матеріальні блага.

Досить часто винагорода пропонується до оцінки співробітниками. Оскільки різні люди мають різні потреби, то конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Отже, керівництво організації має зіставляти запропоновану винагороду з потребами співробітників і привести їх у відповідність та давати винагороду лише за ефективну роботу.

Те, що людина цінує, залежить від її потреб. Щоб людина була мотивована на певну діяльність, потрібно її досягнення у цій діяльності винагороджувати тим, що вона цінує, і винагорода має бути пов'язана з досягненням мети організації.

Але, зрештою керівництво все ж таки починає розуміти, що у 21 столітті не «єдиною зарплатнею живе людина», що робітників необхідно стимулювати ще якимось методами. Ось тут і знадобиться успішний міжнародний досвід, де подібні речі давно апробовані та відпрацьовані. Вміло поєднуючи матеріальну та нематеріальну мотивацію (зарплату, премію до Нового року з безкоштовним абонементом у фітнес-клуб або курсами англійської), можна значно підвищити рівень задоволеності працівників та їхню лояльність до організації. За роки вивчення мотивації сформувалося навіть кілька «шкіл», кожна з яких проповідує свої підходи та правила.

Усі стандарти та найкращі розробки в галузі мотивації персоналу прийшли до нас із Заходу та Сходу. Звичайно, сліпе копіювання подібних методик навряд чи доречне (велика різниця менталітетів та культур), проте найефективніші напрацювання у сфері мотивації активно використовують і наші компанії (див. табл. 3.4).

Японське суспільство дуже специфічне, тут надзвичайно розвинене громадська та робоча самосвідомість, високий рівень відповідальності та обов'язковості. Японці готові йти на особисті жертви заради загального блага та постійно підтверджують це у процесі трудової діяльності. Вони дуже прив'язані до «материнської» компанії, і це вона активно використовує для створення максимально міцного зв'язку зі співробітником.

Таблиця 3.4 – Міжнародний досвід застосування методів мотивації

Модель	Методи мотивації працівників
Японська мотиваційна модель	- дають премії та бонуси мінімум раз на 6 місяців; - оплачують витрати на дорогу на роботу та додому; - видають медичну страховку не лише для співробітника, але й членів його сім'ї; - допомагають оплачувати житло; - дають позики на придбання нерухомості; - забезпечують навчання у місцевих вузах, у Європі та Штатах; - методи корпоративного спілкування, крім офіційної взаємодії (планерок, нарад, зборів та навіть колективної гімнастики) практикується спільне святкування свят, щотижневі зустрічі у неформальній обстановці для розслаблення після роботи, спортивні змагання та колективні екскурсійні поїздки.
Шведська модель мотивації	- головний принцип матеріальної мотивації шведів - скорочення різниці між максимальними та мінімальними зарплатами. Низькі зарплати мають намір підвищувати, а зростання високих – стримувати. Також у колективних трудових договорах профспілки «продавляють» статті про прискорення зростання зарплатню малооплачуваних співробітників.
Американська система мотивації	- заохочення активності персоналу; - погодинна оплата, різні види премій; - нарахування зарплати за рівнем кваліфікації та кількістю освоєних професій; - безкоштовні обіди, медичне страхування, оплачуване роботодавцем (де перелік послуг варіюється, аж до дорогого стоматолога); - курси підвищення кваліфікації; - спільні поїздки, корпоративні та сімейні свята - забезпечують зручний графік, сприяють добору нянь та домашніх помічників, влаштовують сімейні урочистості, організують ясла та дитсадки.

Джерело: побудовано автором

Наприклад, у Японії прийнято зі збільшенням робочого стажу підвищувати співробітника на посаді і, відповідно, підвищувати розмір зарплати – це найпоширеніший стимулюючий спосіб. Так що з роками японський чоловік середнього віку стає дуже «завидним нареченим» з високим доходом і статусом. Однак цей принцип діє лише при роботі на одну компанію – перехід на нове місце роботи «обнуляє» весь стаж та минулі заслуги, треба все починати спочатку. Тобто у японців стаж – неодмінна умова успіху, він навіть важливіший за професійні та особистісні якості.

Таким чином, японська система мотивації своєю метою бачить згуртування колективу (у тому числі за рахунок організації комфортного

робочого простору), посилення позитивного настрою та зміцнення зв'язку працівника з компанією.

У шведській системі цінностей хороша робота знаходиться на другому місці, а висока зарплата так і загалом на 7-му. Тому система мотивації орієнтується на тому, що з шведів виступає пріоритетом – дружні відносини, партнерство, доброзичливість у колективі. Плюс на варті шведських робітничих інтересів стоять серйозні профспілки.

Американська система вважається у багатьох інших країнах еталонною – її активно беруть «на озброєння», оскільки жителі США «заточені» на особистий успіх та добробут. Ефективне виконання обов'язків – ось стимул мотивації американського співробітника. Власне, самим поняттям мотивації, у тому числі нематеріальною, ми завдячуємо американцям, які розробили цю систему ще в минулому столітті.

Преміювання співробітників відбувається за системою Раккера або Скенлона. Відповідно до системи Раккера персонал отримує премію збільшення обсягу «чистої» продукції у перерахунку на 1\$ з/п. А за системою Скенлона у вартість обсягу продукції входить частка зарплати за планом. Якщо ця частка виявляється за фактом меншою, то зекономлену суму розподіляють між підприємством (1/4) та персоналом (3/4). Також частина грошей для працівників прямує до резервного фонду, а те, що залишилося, розподіляють у колективі, виходячи із вкладу працівника у виробничий процес.

Наприклад, компанія United Airlines Incorporation вирішила діяти більш тонко. Р 2000 р. її менеджери одержують винагороду (премію), яка у певній частині залежить від задоволеності працею лінійних співробітників. А це мотивує менеджерський склад бути безпосередньо зацікавленим у створенні продуктивної робочої атмосфери та давати зворотний зв'язок пересічним співробітникам.

Багато американських корпорацій, таких як IBM або AT&T, мотивують співробітників через сім'ю, оскільки більша їх частина не старша 40-45 років. Тому персоналу дозволяють працювати за більш зручним графіком, сприяють

добору нянь та домашніх помічників, влаштовують сімейні урочистості, організують ясла та дитсадки.

Нематеріальна мотивація створює міцний зв'язок між компанією та її співробітниками, змушує їх відчувати свою значущість та причетність. Подарунки дітям, звання «Кращого продавця тижня», хвалебна стаття в корпоративній газеті, власне місце для паркування, weekend за рахунок підприємства – методів нематеріальної мотивації маса і вони працюють дуже добре.

Таким чином, закордонний досвід мотивації трудового потенціалу заслуговує на увагу і широкого практичного застосування з урахуванням місцевих традицій та власного досвіду.

Для цього на даний час розроблено велику кількість практичних порад щодо управління мотивацією персоналу організацій.

Запропонуємо для використання в Тростянецькій міській раді одну них – технологія Balanced Scorecard (Система збалансованих показників – СЗП) є досить часто вживаною та багатообіцяючою. Вона дає можливість не лише створити набір ключових показників результативності (КПР), а й збалансувати їх щодо стратегії діяльності організації. Але ні СЗП, ні інші управлінські системи не можуть працювати поза зв'язком із системою мотивування, яка виступає своєрідним "мотором", "двигуном" дій співробітників організації.

Фактично через ці показники організація буде демонструвати своїм співробітникам, чого вона від них чекає. Тому система мотивування має налаштовуватися саме на ключові показники результативності системи збалансованих показників.

Основні кроки методики розробки системи мотивування з урахуванням КПР, що входять до системи збалансованих показників, будуть враховувати наступні заходи:

- побудова ієрархії ключових показників результативності для співробітників;
- відбір інструментів мотивування та виділення груп мотивування;

- ієрархізація інструментів мотивування у межах виділених груп;
- виділення підгруп мотивування та побудова схем мотивування;
- визначення параметрів схем мотивування та поєднання схем мотивування співробітника до системи.

Досвід впровадження таких схем показує їхню високу ефективність.

Крім цього, сьогодні існує поняття HR-стратегії, або ж стратегії управління людськими ресурсами. Така стратегія надзвичайно важлива для будь-якого підприємства або організації і включає ряд блоків, серед яких нас цікавить блок «Мотивація персоналу». Він передбачає:

- створення ясних та прозорих для персоналу організації мотиваційних схем;
- впровадження системи компенсацій, адаптованої до ситуації на ринку та завданням, що стоять перед організацією.

Побудова системи мотивації базується на таких складових, як:

- система персональної та командної відповідальності, що дозволяє направити зусилля співробітників на досягнення стратегічних цілей державної установи;
- система матеріальної мотивації, що дозволяє керувати задоволенням матеріальних потреб працівників;
- система нематеріальної мотивації, спрямована на керування задоволеністю потреб персоналу у навчанні, професійному та кар'єрному зростанні, а також задоволеністю елементами корпоративної культури.

За рівень мотивації працівників організації відповідальність несуть керівники різних підрозділів. Керівники часто відмовляються щось міняти у сформованих у них управлінських моделях, навіть якщо їхня неспроможність явно шкодить мотивації працівників.

Пропонуємо почати з наступних кроків, якщо керівництво компанії прийшло до переконання, що управління мотивацією персоналу входить до числа найбільш пріоритетних задач.

1) визначення вимог до керівного складу: якими знаннями та навичками повинні володіти керівники та як їх можна оцінити;

2) облік дії факторів, що визначають мотивацію праці Тростянецької міської ради; з'ясування найбільш шкідливих факторів, демотивуючих персонал; визначення першочергових кроків щодо усунення цих демотиваторів.

3) постійний моніторинг рівня мотивації персоналу, не рідше, ніж раз на рік.

4) створення в Тростянецькій міській раді системи, спрямованої на навчання керівників мистецтву роботи з людьми. Більшість керівників – це люди з технічною освітою, які ніколи не навчалися не тільки менеджменту, а й тому, як правильно працювати з людьми. Саме керівники формують мікроклімат в середні установи.

Мікроклімат в організації має на увазі емоційно-психологічний настрій, який складається в колективі в процесі роботи і проявляється у тих взаєминах, які встановлюються на основі об'єктивних та суб'єктивних взаємозв'язків між членами колективу та його групами. Сприятливий морально-психологічний клімат сприяє підвищенню ефективності діяльності трудового колективу. Наприклад, у зв'язку з кризовою обстановкою в установі або на підприємстві, звичайно ж, психологічний клімат залишає бажати кращого. Працівники через заборгованість заробітної плати можуть страйкувати, виявляти свої емоції, що, зрештою, впливає на взаємини працівників один з одним та на їх фізичний стан здоров'я.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що для досягнення найбільш ефективної мотивації праці слід використовувати систему методів, розроблених різними теоріями у процесі розвитку мотиваційної науки. Тільки поєднання найкращих, найбільш підходящих для сучасних умов концепцій здатне призвести до досягнення бажаних результатів - підвищення рівня економіки, а отже, і рівня життя людей.

Крім того, слід докладати зусиль для розробки нових мотиваційних концепцій або удосконалення вже існуючих з урахуванням їх переваг та

недоліків, застосовності чи незастосовності до існуючих умов, використовуючи новітні досягнення науки та психології.

Слід пам'ятати, що працівники зможуть досягти рівня результативності, необхідної для отримання цінної винагороди, якщо делеговані їм повноваження та їхні професійні навички є достатніми для виконання поставленого завдання.

Якщо цінність отриманої винагороди низька, то мотивація праці буде слабшати.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних шляхів щодо підвищення ефективності управління персоналом в державній установі, що дає нам змогу зробити певні висновки.

Без управління людьми неспроможна до існування жодна компанія, організація, підприємство. Гнучка організація праці, самоорганізація працівника та колективів працівників, їх свідома участь у процесі діяльності стає відправною точкою створення систем управління людськими ресурсами.

Практика підтверджує, що людські можливості є визначальними у досягненні поставленої мети організації. Якими б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності діяльності домогтися неможливо.

Вкладення у людські ресурси та кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та виживання компанії. Управління людьми має для цього важливе значення. Людина стає найважливішим елементом процесу діяльності, від якого залежить працездатність організації, її ефективність.

Реформа децентралізації в Україні стала саме тим стимулом, який передбачає зростання місцевої рішучості економічного вибору, фокусуванні на визначенні та використанні конкурентних переваг та прийняття місцевих рішень щодо місцевої податкової політики, розвитку робочих місць та якості життя.

Саме це і стало основою початку розвитку місцевих громад. Тростянецька територіальна громада (далі ТТГ) не стала виключенням і одна із перших підхопила ці процеси. Зараз, ТТГ – це флагман реформи децентралізації та місцевого самоврядування в Україні, яка відповідає критеріям успішної, безпечної та ефективно керованої громади, де місто Тростянець є надійним партнером та займає одну із лідируючих позицій серед міст зі сприятливим бізнес-кліматом та ефективним економічним врядуванням.

Тростянецьку міську об'єднану територіальну громаду, що на Слобожанщині, було утворено 18 липня 2017 році. Основою створення громади було об'єднання територіальної громади міста Тростянець Тростянецької міської ради із територіальними громадами сіл Зарічне та Лучка Заріченської сільської ради, а також сіл Кам'янка та Кам'янецьке Кам'янської сільської ради в Тростянецьку міську об'єднану територіальну громаду з адміністративним центром у місті Тростянець, яке розташоване на відстані 60 км від м. Суми та на відстані 20 км від м. Охтирка. На сьогодні Тростянецька територіальна громада налічує місто Тростянець, 35 сіл та 2 селища, які входять до 12 старостинських округів.

Тростянецька міська рада виступає виконавчим органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, у межах повноважень, які визначаються чинним законодавством України. У досліджуваній організації працює 138 осіб. З них 116 осіб (84 %) це посадові особи, 12 чоловік (майже 9 %) – службовці та 10 робітників (7 %).

В організації переважають працівники середнього віку: від 30 до 40 років – 31,4%, від 20 до 30 років – 29,9%, від 40 до 50 років – 25,8%. Найменша кількість персоналу віком до 20 років 5,5% та передпенсійного віку від 50 до 60 років 7,4%. Характерною особливістю є те, що в міській раді представлені працівники всіх вікових категорій. Досить позитивним моментом є також доволі суттєва питома вага працюючої молоді, загалом майже 36%.

За результатами досліджень персоналу за статевою ознакою спостерігається збільшення кількості працівників жіночої статі. Якщо у 2020 році чисельність чоловіків та жінок була приблизно половина на половину, то у 2022 році ситуація кардинально змінилася, кількість жінок тепер перевищує кількість чоловіків майже у півтора рази. На кінець 2022 року у Тростянецькій міській раді працювало 84 жінки та 54 чоловіки, що на 30 осіб менше.

За даними таблиці зрозуміло, що міська рада значною мірою укомплектована працівниками, які мають середню, середню спеціальну, вищу та середню технічну освіту.

За результатами розрахунків середньооблікова чисельність працівників

міськради збільшилася на 54 особи, а фонд оплати праці при цьому зріс більше ніж вдвічі, тобто на 9265,3 тис. грн.. Це звичайно мало позитивний вплив і на середньомісячну оплату праці одного працівника, яка підвищилася на 24,8 % або на 2172,5 грн.. Крім того, можна сказати, що сума доходів на 1 працівника міськради в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зросла на 144,65 тис. грн./особу, або на 37,2%, а сума витрат – на 128,93 тис. грн./особу, або на 34,18%.

Ефективність використання кадрів в організації нерозривно пов'язана з розробкою та реалізацією політики управління персоналом, яка включає планування, прийом і розміщення трудових ресурсів, навчання, підготовку та перепідготовку співробітників установи, кар'єрний зростання та організацію комфортних умов праці та її оплати, забезпечення формальних та неформальних зв'язків, а також нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві передбачає вдосконалення кадрової роботи. Необхідність такого вдосконалення кадрової роботи пов'язана з тим, що в міській раді кадровою роботою займається лише 1 людина, вона виконує усю роботу, яка передбачає організацію роботи з документами особового складу усіх категорій персоналу з приводу питань оформлення, прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

Реорганізація кадрової роботи буде полягати в необхідності ввести до штатного розпису 3 нові посади: спеціаліст з підбору, відбору та найму персоналу; спеціаліст з підготовки та навчання кадрів та психолог. Запровадження нових посад не означає ліквідацію будь-яких існуючих або звільнення працівників. Оскільки робота загального фахівця - провідного спеціаліста з управління персоналом передбачає виконання всіх робіт, що пов'язані з рухом кадрів, пропонуємо цю посаду поділити на дві посади. Тобто можна просто спробувати перерозподілити функційні обов'язки всіх працівників відділу. Так можна уникнути зайвих витрат на пошук нових працівників. Це дозволить відділу кадрів щільніше контактувати із працівниками. Таким чином, загальний відділ ефективніше працюватиме в

напрямку кадрової роботи. Практика показує, що в організації, де добре налагоджена робота з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, спостерігається значне зростання культурно-технічного рівня працівників, а підготовка та підвищення кваліфікації кадрів позитивно впливають на збільшення продуктивності праці, не виключенням є і Тростянецька міська рада.

Важливе місце в управлінні трудовими ресурсами займає планомірне підвищення кваліфікації кадрів, фахівців та керівних працівників. Значення необхідності безперервного професійного зростання будь-якого фахівця важко переоцінити. Лише постійне оновлення знань допомагає працівникові зберегти необхідний творчий заряд, здатність активного освоєння сучасних ідей.

Виходячи із того, що Тростянецька міська рада це організація комунальної власності, то виділяти кошти для додаткових витрат на персонал їй необхідно лише за умов дозволу громади. Тож найоптимальнішим варіантом для державної установи є підвищення кваліфікації власного персоналу за рахунок обміну досвідом між відділами, а також онлайн курсів, тренінгів, конференцій, семінарів на безкоштовній основі.

Варто пам'ятати, що підвищення кваліфікації – це не тільки для тих, хто щось не вміє, але і навпаки, це має сенс для тих, хто хоче працювати і хто робить це дійсно на рівень вище інших. Таких співробітників потрібно спонукати, адже вони – це залог успіху організації. Тому проаналізуйте результативність співробітників не тільки з точки зору того, де які промахи, а з позиції «хто тут молодець».

Саме тут доречно буде застосувати наступний метод підвищення кваліфікації – це атестацію, що дозволить об'єктивно оцінити професійні знання, навички, вміння працівників, дозволить розділити професійні якості та загальнолюдські, спланувати кар'єрне та професійне зростання, навчання працівників.

Зрештою керівництво все ж таки починає розуміти, що у 21 столітті не «єдиною зарплатнею живе людина», що робітників необхідно стимулювати ще якимось методами. Ось тут і знадобиться успішний міжнародний досвід, де

подібні речі давно апробовані та відпрацьовані. Вміло поєднуючи матеріальну та нематеріальну мотивацію (зарплату, премію до Нового року з безкоштовним абонементом у фітнес-клуб або курсами англійської), можна значно підвищити рівень задоволеності працівників та їхню лояльність до організації. За роки вивчення мотивації сформувалося навіть кілька «шкіл», кожна з яких проповідує свої підходи та правила.

Запропонуємо для використання в Тростянецькій міській раді одну них – технологія Balanced Scorecard (Система збалансованих показників – СЗП) є досить часто вживаною та багатообіцяючою. Вона дає можливість не лише створити набір ключових показників результативності (КПР), а й збалансувати їх щодо стратегії діяльності організації. Але ні СЗП, ні інші управлінські системи не можуть працювати поза зв'язком із системою мотивування, яка виступає своєрідним "мотором", "двигуном" дій співробітників організації.

Фактично через ці показники організація буде демонструвати своїм співробітникам, чого вона від них чекає. Тому система мотивування має налаштовуватися саме на ключові показники результативності системи збалансованих показників.

Крім того, слід докладати зусиль для розробки нових мотиваційних концепцій або удосконалення вже існуючих з урахуванням їх переваг та недоліків, застосовності чи незастосовності до існуючих умов, використовуючи новітні досягнення науки та психології.

Слід пам'ятати, що працівники зможуть досягти рівня результативності, необхідної для отримання цінної винагороди, якщо делеговані їм повноваження та їхні професійні навички є достатніми для виконання поставленого завдання.

Таким чином, запровадження всіх цих запропонованих заходів, надасть можливість підвищити ефективність управління персоналом.

30.11.2023 р.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дараган Л. В., Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науковий вісник УМО*. Серія економіка та управління. 2019. Випуск 6. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo (дата звернення: 09.09.2023 р.).
2. Дашутіна Л. О., Лобода В. Г. Сучасні методи та інноваційні підходи для підвищення ефективності та розвитку персоналу в організаціях. *Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01–28 лют. 2023 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол: П. Т. Бубенко, О. Ю. Палант, С. Ю. Юр'єва]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 142-145. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63177/> (дата звернення: 15.09.2023 р.).
3. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 09.09.2023 р.).
4. Лобода В. Дашутіна Л. Проблеми та перспективи розвитку персоналу підприємств в сучасних умовах. II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»: збірник тез доповідей (31 травня 2023 р., м. Львів). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. С. 30-32. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf> (дата звернення: 1.09.2023 р.).
5. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114) частина 1. С. 127-131. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf (дата звернення: 19.10.2023 р.).

6. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

7. Принципи та методи системи управління персоналом. 2022. URL: <https://livingfo.com/pryntsypy-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/> (дата звернення: 5.10.2023 р.).

8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.

9. Клімова А.С. Дослідження інноваційних методів управління персоналом. Всеукраїнська науково-технічна конференція магістрантів і студентів ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: всеукраїнська науково-технічна конференція, збірник тез доповідей. м. Мелітополь, 09-18 листопада 2020 року. – Мелітополь: ТДАТУ імені Дмитра Моторного, 2020. С. 219-220. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/1D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення: 02.10.2023 р.).

10. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Випуск 10, частина 2. С. 121-125. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12256/1/%D0%9A%D0%9B%D0%90%D0%A1%D0%98%D0%A4%D0%86%D0%9A%.pdf> (дата звернення: 23.09.2023 р.).

11. Стрехова С.В. Моніторинг дієвості матеріальних і нематеріальних методів управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 5, Т. 1. С. 115-118. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/115-118.pdf (дата звернення: 19.10.2023 р.).

12. Хачатурян В. Ю. Економічні методи управління персоналом організації. *Наука – виробництву* : зб. тез доп. І наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квіт. 2016 р. Кіровоград. 2016. С. 58–59.

13. Битов В.П., Горбач Л.М., & Котляров В.О. Економічні методи управління як головні важелі ефективного розвитку підприємства. *Форум*. 2021. Випуск 1(2). С. 55-61. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-7> (дата звернення: 19.11.2023 р.).

14. Лаврук О.С. Кадрове планування в системі управління персоналом. *Economic and law paradigm of modern society*. 2016. № 1. С. 118–123.

15. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 29. С. 142-149. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29_2020ua/30.pdf (дата звернення: 15.11.2023 р.).

16. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 99-105. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-16) (дата звернення: 26.10.2023 р.).

17. Галюк М.І. Соціальні дослідження; сутність та організація. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/07/164.pdf> (дата звернення: 09.09.2023 р.). (дата звернення: 13.11.2023 р.).

18. Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи : матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2021. 259 с.

19. сайт Про громаду <https://invest.trostryanets-miskrada.gov.ua/category/about-hromada/> (дата звернення: 02.09.2023 р.).

20. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 14.09.2023 р.).

21. Конституцію України
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
 (дата звернення: 18.09.2023 р.).
22. «Про статус депутатів місцевих рад»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text> (дата звернення: 18.09.2023 р.).
23. «Про службу в органах місцевого самоврядування»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 29.09.2023 р.).
24. «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (дата звернення: 02.10.2023 р.).
25. «Про запобігання корупції» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 08.10.2023 р.).
26. «Про інформацію» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
 (дата звернення: 06.09.2023 р.).
27. «Про доступ до публічної інформації»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 11.10.2023 р.).
28. «Про захист персональних даних»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 12.09.2023 р.).
29. Регламент https://trostyanets-miskrada.gov.ua/?page_id=431 (дата звернення: 06.09.2023 р.).
30. Борецька Н.П., Москалець М.В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 6 (49). С. 65-69. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf (дата звернення: 12.11.2023 р.).
31. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/pages/about> (дата звернення: 18.11.2023 р.).
32. Портал управління знаннями: Для служб управління персоналом. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/pages/for-hr> (дата звернення: 16.11.2023 р.).

Додатки

ДОДАТОК Б

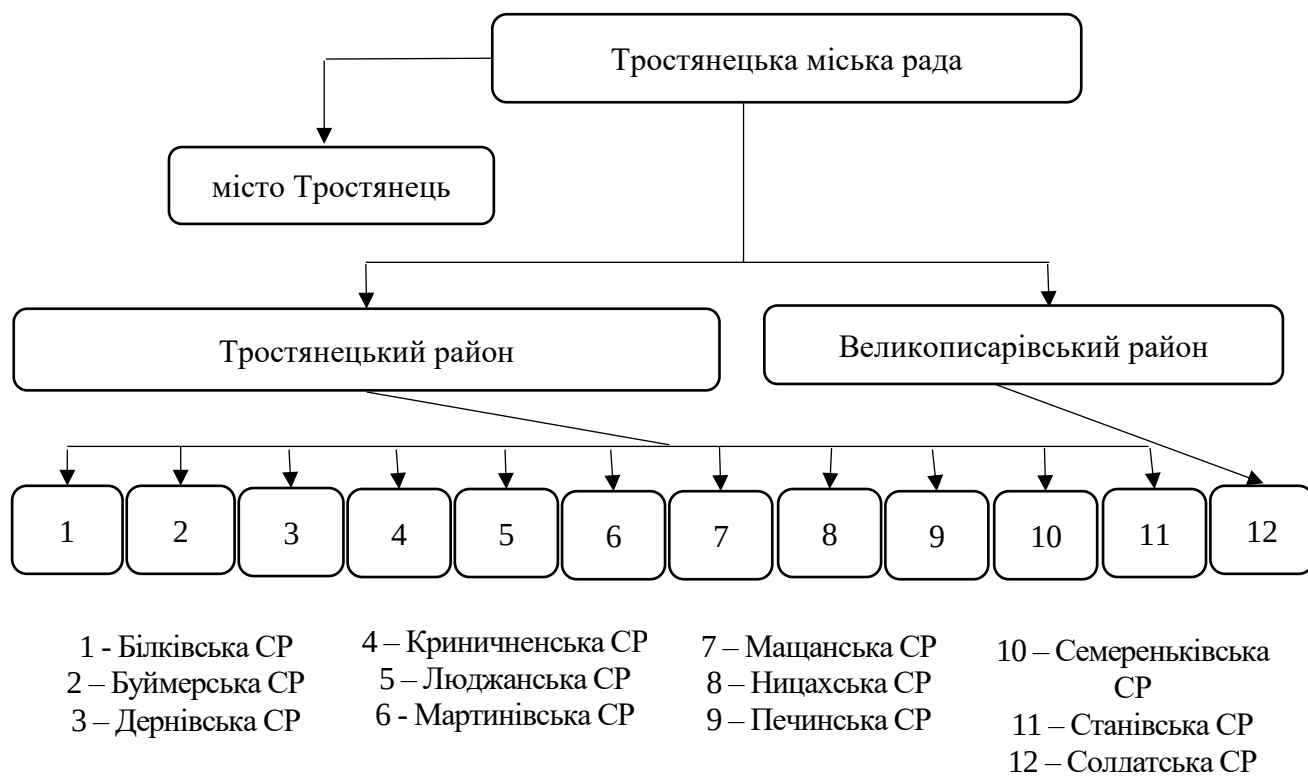


Рисунок 1 – Організаційна структура Тростянецької територіальної громади

Джерело: побудовано автором за даними громади



Рисунок 2 – Організаційна структура Тростянецької міської ради

Джерело: побудовано автором

