

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «HR-МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи
ЕЛз-41

Спеціальності 281: «Публічне управління
та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

_____Карина ВОРОНОВА
Керівник кваліфікаційної роботи:
Кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки та менеджменту

_____Семен НЕСКОРОДСЬ
Рецензент:
Кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри міжнародної економіки
і менеджменту ХНЕУ

_____Олена КОТ

Харків-2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо–кваліфікаційний рівень) бакалавр

Напрямок підготовки

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.О.Дорошенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

Воронової Карини Олександрівни

1. Тема роботи «HR-менеджмент в органах місцевого самоврядування»
керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович, кандидат економічних наук, доцент затверджені наказом по університету від “09” квітня 2024 року
№2101-5/787

2. Строк подання студентом роботи 05.06.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

визначити поняття та сутність HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування; виявити особливості управління персоналом в системі сучасного менеджменту; дослідити методи управління персоналом в органах місцевого самоврядування; проаналізувати структуру Конотопської міської ради; проаналізувати плінність кадрів; розробити рекомендації підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	12.02.2024
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	20.02.2024
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	05.03.2024
4.	Підготовка першого розділу роботи	15.04.2024
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	13.05.2024
7.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	18.05.2024
8.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	30.05.2024
9.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	05.06.2024

4. Дата видачі завдання 10 вересня 2023 р.

Студент _____ Воронова К.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Нескородєв С. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми _____ Заднепровська Г.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	7
1.1. Поняття та суть HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування.	7
1.2. Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування	13
1.3. Методи управління персоналу органів місцевого самоврядування....	16
РОЗДІЛ II. ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ КОНОТОПСЬКОЇ СЬКОЇ РАДИ.....	28
2.1. Аналіз структури Конотопської міської ради.....	28
2.2. Дослідження плинності кадрів в Конотопській міській раді.....	32
2.3. Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування	39
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Інноваційна трансформація в Україні змінила вимоги до працівників, що призвело до підвищення значення творчого ставлення до роботи. Попит на розвиток інноваційних технологій у всіх сферах життя висуває високі вимоги до знань, умінь, навичок, важливих професійних якостей і навичок людини.

У сучасних умовах ефективність організаційної роботи значною мірою залежить не тільки від чисельності та кваліфікації персоналу, а й від якості реалізації основних процесів управління персоналом. Водночас з'явилося системне застосування нових технологій, таких як стимулювання праці, оцінка персоналу, відбір і адаптація, перехід до управління персоналом, що робить цю тему особливо актуальною.

Як відомо, від ефективної роботи органів місцевого самоврядування залежить успіх соціально-економічної та політичної трансформації України. Тому для забезпечення сталого розвитку країни надзвичайно важливим є забезпечення органів місцевого самоврядування висококваліфікованими кадрами. Це свідчить про актуальність питання вдосконалення процесів управління персоналом в державних органах місцевого самоврядування.

Мета – теоретично дослідити особливості HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі Конотопської міської ради та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності та результативності управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

- визначити поняття та сутність HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування;
- виявити особливості управління персоналом в системі сучасного менеджменту;

- дослідити методи управління персоналом в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати структуру Конотопської міської ради;
- проаналізувати плинність кадрів;
- розробити рекомендації підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є методи управління персоналом та вдосконалення HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження складають загальнонаукові принципи, методи статистичного та економічного аналізу, соціологічні методи, порівняльні методи, системний аналіз, узагальнення, методи моделювання та прогнозування.

Наукова новизна полягає у розробленні рекомендацій у визначеності та вдосконалення HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі Конотопської міської ради.

Практична значущість отриманих результатів полягає у визначенні та удосконаленні HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі Конотопської міської ради. Результати дослідження та рекомендації були запропоновані керівництву Конотопської ради. Отримані результати можуть бути використані в інших органах самоврядування.

Апробація результатів роботи: результати дипломного дослідження були представлені на VI Міжнародної студентської наукової конференції «Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації» (31.05.2024, м. Івано-Франківськ, Україна).

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття та суть HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування.

HR-менеджмент (управління людськими ресурсами) в органах місцевого самоврядування - це система методів, підходів та інструментів, спрямованих на ефективне управління персоналом цих органів для досягнення їхніх цілей і завдань. Він охоплює широкий спектр діяльності, від набору та відбору кадрів до їх навчання, розвитку, мотивації та оцінки результатів роботи. Розглянемо детальніше сутність та поняття HR-менеджменту в контексті органів місцевого самоврядування.

Сутність HR-менеджменту:

1. Стратегічне управління персоналом - це процес планування та реалізації заходів щодо забезпечення органу місцевого самоврядування кваліфікованими кадрами, що відповідають його стратегічним цілям. Це включає прогнозування потреб у персоналі, планування кар'єри, розвиток лідерства та управління змінами.

2. Розвиток і навчання персоналу - постійне підвищення кваліфікації працівників є критично важливим. Це включає тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, обмін досвідом і наставництво. Навчання повинно бути безперервним процесом, щоб забезпечити працівникам можливість адаптуватися до нових викликів і змін у законодавстві.

3. Мотивація і залучення персоналу - розробка систем мотивації, що включають матеріальні та нематеріальні стимули. Ефективні методи мотивації підвищують продуктивність праці та задоволеність працівників своєю роботою. Важливо враховувати потреби та очікування персоналу для підтримки їхньої зацікавленості та залучення до роботи.

4. Оцінка результатів діяльності - впровадження системи оцінки ефективності роботи працівників. Це може включати регулярні атестації, зворотний зв'язок, оцінку за компетенціями та досягнення конкретних показників. Оцінка повинна бути прозорою та об'єктивною, щоб сприяти професійному розвитку працівників.

5. Організація робочих процесів і створення умов праці - забезпечення належних умов праці, включаючи безпеку, комфорт і підтримку здоров'я працівників. Ефективна організація робочого середовища сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

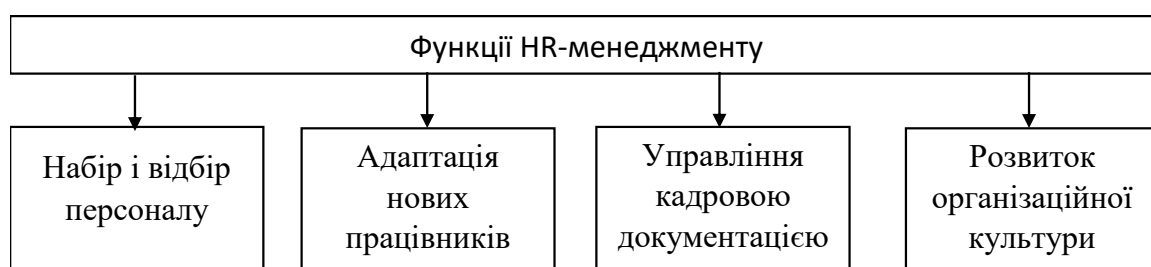


Рисунок 1.1- Функції HR-менеджменту

Джерело: Малюнок розроблений автором.

1. Набір і відбір персоналу - процес пошуку, відбору та прийняття на роботу нових працівників. Це включає аналіз вакансій, розробку критеріїв відбору, проведення співбесід та оцінювання кандидатів.

2. Адаптація нових працівників - залучення нових працівників у організацію, ознайомлення їх з організаційною культурою, правилами та процедурами. Ефективна адаптація допомагає новим працівникам швидко інтегруватися та почати продуктивну роботу.

3. Управління кадровою документацією - ведення особистих справ працівників, облік робочого часу, ведення табелів, розробка та реалізація кадрових політик та процедур.

4. Розвиток організаційної культури - створення та підтримка сприятливої організаційної культури, що сприяє залученню та утриманню

працівників, підтримці високих стандартів роботи та дотриманню етичних норм.

Теоретичних досліджень, які стосуються визначення складових системи управління персоналом, існує небагато. Аналіз існуючих підходів до ідентифікації цих складових (таблиця 1.2) показує, що використовуються як функціональний, так і компонентний підходи. Варто зазначити, що ці підходи певною мірою перекликаються. Найбільш повний компонентний підхід до ідентифікації складових управління персоналом, на нашу думку, запропонувала Л. Пошелюжна. Хоча визначення складових управління персоналом відповідно до функціонального підходу мають деякі відмінності, основні етапи згідно з теорією менеджменту включають: аналіз планування організація мотивація контроль.

На сьогодні питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування стали одними з найбільш актуальних і складних. Підвищення вимог до якості послуг, що надаються місцевою владою, вимагає відповідного кадрового та управлінського підходів.

Важливим фактором є не тільки підбір компетентних співробітників, а й їх подальша мотивація та розвиток. Результативні системи стимулювання та навчання кадрів забезпечують високий професійний рівень кадрів і відповідають вимогам сучасного середовища управління.

Крім того, важливим елементом є впровадження сучасних інформаційних технологій у процес управління персоналом. Автоматизувати HR-процеси за допомогою програмного забезпечення, щоб оптимізувати час і ресурси, а також забезпечити збереження й аналіз даних HR. Це дозволяє значно покращити точність і ефективність роботи відділу кадрів. Завдяки цьому, менеджери можуть швидше приймати обґрунтовані рішення щодо найму, звільнення та розвитку співробітників.

Тому при управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування необхідно всебічно враховувати основні принципи управління персоналом та особливості діяльності органів місцевого самоврядування.

Таблиця 1.2 - Підходи до класифікації складових системи управління персоналом.

Автор	Сутність управління персоналом
Д. Корсокова	— підсистема аналізу та планування персоналу; — підсистема найму та обліку персоналу; — підсистема мотивації персоналу; — підсистема управління розвитком персоналу; — підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом; — підсистема розвитку організаційної структури управління; — підсистема правового забезпечення;
Л. Пожелужна	— аналіз та планування персоналу; — підбір та наймання персоналу; — оцінювання персоналу; — організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; — організація трудових відносин на підприємстві; — соціальний розвиток та соціальне партнерство; — правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом;
І. Лозинський	— система правового забезпечення процесу УП; — система інформаційного забезпечення процесу УП; — система комунікаційного забезпечення процесу УП; — система реалізації процесу УП (включає підсистему планування та організації роботи з персоналом, мотивації результатів праці та поведінки, контролю);
Інші автори	— підсистема HR-орієнтирів і планування; — підсистема персонал-маркетингу; — підсистема формування і використання персоналу; — підсистема розвитку та активізації HR-потенціалу.

Джерело: Таблиця розроблена автором.[4]

За останні роки роль менеджерів з персоналу в компаніях істотно змінилася. Сьогодні менеджери з персоналу повинні бути лідерами, які активно беруть участь у розвитку своїх організацій. Керівники прогресивних компаній шукають у своїй команді надійних та дієздатних партнерів, які професійно та якісно вирішуватимуть їхні проблеми. Так нещодавно в багатьох компаніях відділ кадрів виконував стандартні функції (відбір, адаптація, мотивація, розвиток і оцінка людських ресурсів, управління персоналом). Іншими словами, основною роботою менеджера з персоналу було виявлення, розвиток і утримання талантів. Однак на цьому етапі, враховуючи мінливий економічний клімат, все більше компаній шукають підтримки та ініціативи своїх менеджерів з персоналу не лише на функціональному рівні, але й на рівні стратегічного управління бізнесом. Сучасним менеджерам з персоналу необхідно разом із вищим керівництвом брати участь у розробці внутрішньої політики управління персоналом, впровадженні інноваційних ідей, формуванні систем стимулювання, вирішенні трудових спорів. Від їх діяльності залежить оптимізація організаційної структури компанії, своєчасне виявлення основних загроз для успішних організаційних змін, впровадження нових методів і прийомів роботи з людьми.

Сьогодні основним обов'язком директора з персоналу є розвиток талантів і сприяння різноманітній і спеціалізованій робочій силі для сприяння загальним цілям організації. Раніше інтереси співробітників були пріоритетними над інтересами споживачів і постачальників, і вони були змушені з цим миритися. Стосунки між начальниками і підлеглими засновані більше на страху перед підлеглими, ніж на повазі до їх досвіду і навичок. Сьогодні все змінюється. Основна увага – споживчий попит. Полем битви є зовнішній ринок, конкурентний ринок, а не внутрішні відносини. Ця зміна пріоритетів призводить до зміни ролі менеджера з персоналу. У майбутньому менеджерам з персоналу потрібно буде зосередитися на постійному бажанні утримувати, розвивати, навчати та мотивувати таланти на благо організації.

Кадрові служби підприємств поступово витісняються кадровими службами або стають структурними підрозділами, які виконують традиційні функції підприємств. Сучасне бізнес-середовище вимагає цілісного підходу від керівництва, а не надання окремих ролей професіоналам із обслуговування людей [1, с. 280].

Оскільки завдання, які необхідно вирішити, багатогранні, весь процес управління людськими ресурсами повинен бути розроблений відповідно до загальної стратегії розвитку компанії. Досягти корпоративних цілей можна лише шляхом чіткого формулювання кадрової концепції (довгострокового бачення стратегії розвитку кадрового бренду компанії).

Тому вимоги до менеджерів з персоналу постійно підвищуються, а підбір професіоналів на цю посаду вимагає не тільки високих професійних якостей, а й відповідних особистих якостей. Можна побачити, що менеджери надають великого значення таким якостям у людських ресурсах:

- позитивна життєва ситуація та лідерський потенціал;
- самостійність та ініціативність;
- здатність до навчання, мобільність;
- командна робота;
- старанність та відповідальність;
- організованість, оперативність;
- гнучкість [3, с. 29].

Підводячи підсумок, робимо висновок, що ролі та функції спеціалістів з персоналу будуть розширюватися та ставати складнішими у світлі нових потреб бізнесу, а акцент буде зміщений на підвищення якості освіти та розвиток нових компетенцій та навичок, необхідних для роботи з персоналом. Запровадження нових показників якості на внутрішньому та міжнародному ринках, де зростає конкуренція. Спеціалісти з персоналу також матимуть більшу роль у формуванні корпоративної культури та забезпеченні залученості співробітників. Зростаюча потреба в адаптації до технологічних

змін вимагатиме від них постійного навчання та впровадження інноваційних рішень.

1.2. Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Сучасне управління персоналом орієнтоване на стратегічну перспективу, визнаючи працівників організації як ресурс, що сприяє досягненню її цілей. Управління персоналом ґрунтується на аналізі того, як управлінські рішення впливають на ефективність робочої сили як у запланованих умовах, так і в непередбачених ситуаціях.

Відповідно до цього підходу, механізм управління персоналом - це систематичне та послідовне застосування органами місцевого самоврядування комплексу методів, засобів та інструментів впливу на основі визначених принципів. Це дозволяє досягати поставлених цілей у сфері управління персоналом.

Механізм управління персоналом має відповідати меті, стратегії та концепції управління, що відображається у його складових: принципах, функціях, інструментах та методах управління.

В умовах сучасної ринкової економіки управління персоналом є одним із найважливіших питань забезпечення нормального та ефективного розвитку підприємств і організацій. Управління людськими ресурсами все частіше визнається одним із найважливіших напрямів організаційної діяльності, що підвищує ефективність і продуктивність організації. Щоб проілюструвати цю думку, я процитую Джона Сторі. «Управління людськими ресурсами» - це «спеціалізований підхід до управління людськими ресурсами в організаціях, спрямований на досягнення конкурентної переваги шляхом стратегічного залучення кваліфікованих і відданих людських ресурсів. Це набір культур, структур і методів людей»[7, с. 34-360] .

Управління персоналом в сучасному менеджменті набуває особливого значення, оскільки людський фактор стає ключовим джерелом конкурентних переваг організації. Ефективне управління персоналом дозволяє не лише залучити кращих співробітників, але й максимально розкрити їх потенціал, підвищити мотивацію та продуктивність праці.

Одна з особливостей управління персоналом в системі сучасного менеджменту - це стратегічний підхід. HR-стратегія має бути узгоджена зі загальною стратегією розвитку організації, підтримувати її бізнес-цілі. Управління персоналом розглядається не як допоміжна функція, а як стратегічний партнер бізнесу.

Сучасне управління персоналом базується на компетентнісному підході. Фокус зміщується з управління кадрами на управління компетенціями. HR-менеджери визначають ключові компетенції, необхідні для успіху організації, і будують системи підбору, оцінки та розвитку персоналу на основі цих компетенцій.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває управління талантами. Організації конкурують за кращих спеціалістів на ринку праці, розробляють програми залучення, розвитку та утримання талантів. HR-менеджери використовують передові технології та аналітику даних для прийняття рішень у сфері управління талантами.

Ще одна особливість сучасного управління персоналом - це фокус на Employee Experience (досвід співробітника). Організації прагнуть створити позитивний досвід на всіх етапах взаємодії співробітника з компанією - від підбору до звільнення. Це включає в себе комфортні умови праці, можливості для навчання та розвитку, визнання досягнень, підтримку.

В системі сучасного менеджменту управління персоналом стає більш гнучким та індивідуалізованим. Організації відходять від "універсальних" підходів і розробляють HR-практики, які враховують потреби різних категорій співробітників - представників різних поколінь, носіїв різних культур, співробітників з особливими потребами тощо.

Особливістю управління персоналом в сучасних умовах є також розвиток лідерства на всіх рівнях організації. HR-менеджери не лише розробляють програми розвитку для топ-менеджерів, але й підтримують розвиток лідерських компетенцій у середньої ланки та лінійних керівників. Це допомагає створити культуру лідерства та інновацій в організації.

Сучасне управління персоналом приділяє велику увагу навчанню та розвитку співробітників. В умовах швидких змін у бізнес-середовищі безперервне навчання стає необхідною умовою успіху. HR-менеджери створюють системи корпоративного навчання, які поєднують різні формати - онлайн-курси, коучинг, менторство, навчання на робочому місці тощо.

Важливою особливістю управління персоналом в сучасному менеджменті є також підтримка різноманіття та інклюзивності на робочому місці. Організації прагнуть створити інклюзивну культуру, в якій цінується унікальність кожного співробітника, незалежно від його статі, віку, раси, сексуальної орієнтації, релігійних переконань тощо. Різноразмірні команди, як показують дослідження, є більш інноваційними та ефективними.

Нарешті, сучасне управління персоналом спирається на аналітику даних та цифрові технології. HR-менеджери використовують аналітику для прийняття рішень у сфері підбору, розвитку, утримання персоналу. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати рутинні процеси, підвищити ефективність HR-функцій та покращити досвід співробітників.

Це свідчить про те, що тільки компанії, які приділяють велике значення людським ресурсам і менеджменту, можуть досягти найкращого розвитку. Мистецтво менеджменту полягає в тому, щоб гарантувати, що діяльність компанії ведеться належним чином, і знаходити відповідні способи та засоби підвищення продуктивності співробітників. У цьому контексті управління людськими ресурсами є важливою частиною менеджменту, яка сприяє підвищенню ефективності організаційної діяльності шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами.

Таблиця 1.3 – Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування.	Актуальні та невирішені проблеми в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування.
Відсутність єдиної чіткої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи, а також формальний підхід до атестації та контролю персоналу ускладнюють порівняння результатів спеціалістів.	Погіршення управління персоналом призводить до втрати інтересу працівників до результатів своєї роботи та виникнення корупції на різних рівнях влади.
Низький престиж роботи та невисока заробітна плата, що не відповідає складності завдань і емоційному навантаженню.	Створення диференційованої системи мотивації персоналу шляхом запровадження преміювання, що відображає ефективність їхньої діяльності, а також забезпечення сприятливих умов і гарантій для працівників.
Неможливість застосування фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії) для матеріального стимулювання персоналу демотивує працівників та не сприяє покращенню якості робочого процесу.	Створення диференційованої системи мотивації персоналу шляхом запровадження преміювання, що відображає ефективність їхньої діяльності, а також забезпечення сприятливих умов і гарантій для працівників.
Стереотипи та відсутність цілеспрямованих зусиль з боку державних структур у формуванні позитивного іміджу в суспільній свідомості.	Підвищення авторитету роботи в органах місцевого самоврядування через впровадження ефективних та прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту та підвищення відповідальності персоналу.

Джерело: Таблиця розроблена автором.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства залежить від кваліфікації його працівників, а ефективне управління людськими ресурсами стає все більш важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств та успішної реалізації стратегій розвитку. Суть поняття «управління персоналом» зводиться до діяльності, спрямованої на найбільш ефективне використання трудових ресурсів для досягнення корпоративних цілей і особистих цілей працівників. Перший традиційно асоціюється із забезпеченням ефективності бізнесу. Крім того, ефективність іноді визначається як досягнення максимального значення. Однак ефективність все частіше розглядається як пов'язана не лише з економічною ефективністю, якістю, продуктивністю, інноваціями та прибутком, але й із такими поняттями, як задоволеність працівника роботою, висока самооцінка та мотивація. Крім того, людські ресурси є не тільки найважливішим елементом у виробничому процесі підприємства, а й основним стратегічним ресурсом у його конкурентній боротьбі. Якою б чудовою не була ідея, новітні технології чи найсприятливіші зовнішні умови, неможливо ефективно виконати роботу без професійно підготовленого персоналу.

У зв'язку з цим виникла нова точка зору про те, що праця є одним із ключових ресурсів економіки. як «людський капітал». Сьогодні люди розглядаються як людські ресурси, а не як людські ресурси, і їх значення як чинника успіху зростає з кожним днем. Тому була розроблена система управління людськими ресурсами, щоб замінити стару систему управління людськими ресурсами, визнаючи капітальні інвестиції, необхідні для їх формування та розвитку, а також визнаючи пов'язані з цим витрати на залучення, постійне навчання та утримання високоякісної робочої сили. Економічна доцільність. Умови праці навіть створюють умови для більш комплексної оцінки здібностей і майбутнього розвитку людини. Таким чином, управління персоналом є системою взаємозалежних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для

нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу трудового колективу на організаційному рівні.

Така кадрова політика підприємства має забезпечувати формування стратегії управління персоналом, раціональний підбір і наймання персоналу, аналіз, планування та прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрові зміни в організації, оцінку індивідуального рівня знань, кваліфікації, здібності, навички та особисту відповідальність, оцінює всю виконану роботу та її результати, організовує рекламу та налагоджує співпрацю із зовнішніми організаціями, які надають кадри компаній.

Керівник підприємства повинен приділяти особливу увагу і нести відповідальність за організацію трудових відносин, у тому числі формулювати правила і методи оцінки виконання працівниками трудових обов'язків, формувати у працівників почуття відповідальності, аналізувати та оцінювати почуття працівників, обов'язки, групова та міжособистісна адаптація, праця та капітал управління конфліктами та стресами, психосоціальна діагностика, формування корпоративних культурних норм, створення безпечних умов праці.

Функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства можна розглядати як частину загальної ефективності підприємства. Однак єдиного методу оцінки цієї ефективності наразі немає. На жаль, сьогодні багато вітчизняних компаній або повністю ігнорують систему управління персоналом, або в кращому випадку судять про ефективність управління персоналом за спеціально розробленими показниками. Як методологія вона підходить для оцінки продуктивності співробітників на індивідуальному рівні, рівні організації управління та рівні системи.

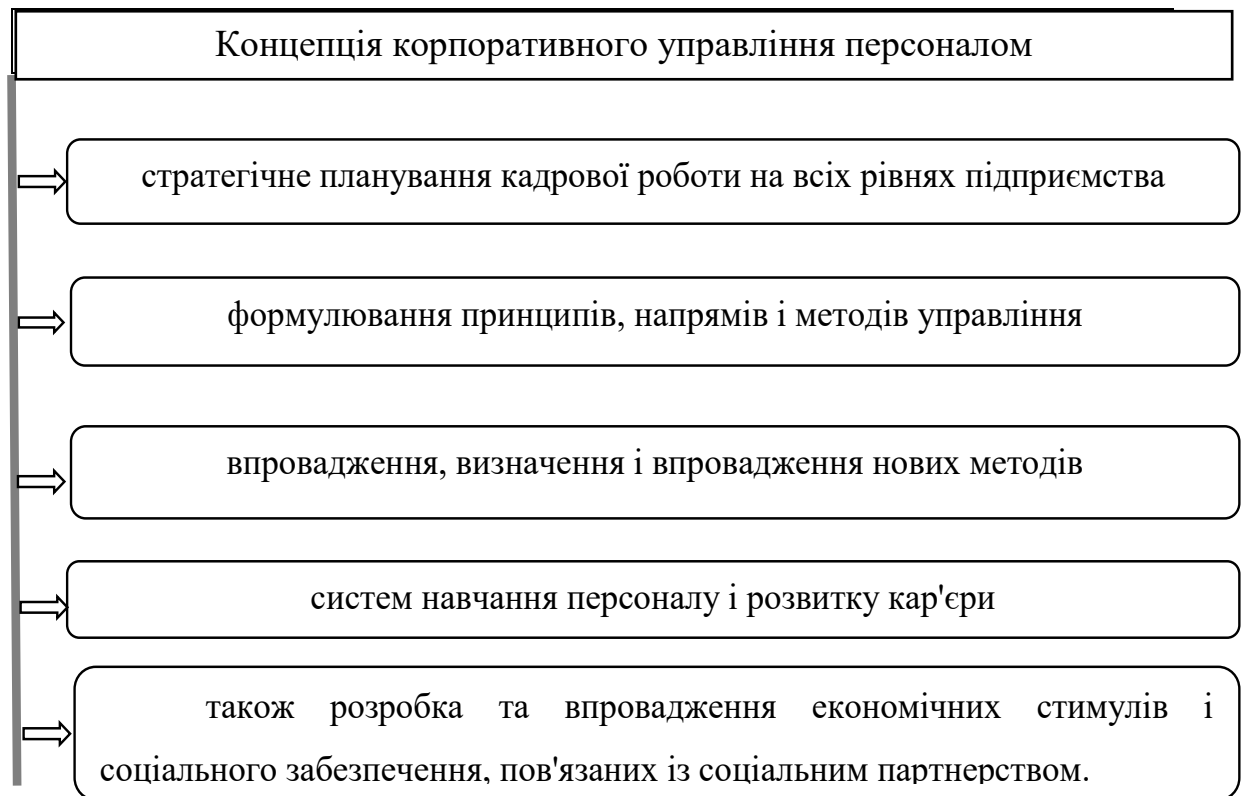


Рисунок 1.4 - Концепція корпоративного управління персоналом

Джерело: Рисунок розроблений автором.

В менеджменті особлива увага приділяється зіставленню реальної ситуації з фактичною ситуацією. Чисельність планового персоналу та професійна кваліфікація. Кваліфікація, освіта, практичний досвід та обов'язкова відповідність посадовим вимогам. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства включає визначення економічної вигоди від кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності від задоволення потреб та інтересів працівників підприємства, організації та мотивації праці, продуктивності тощо. Організаційна корпоративна цілісність та організаційний дизайн.

Оцінка ефективності управління людськими ресурсами - це систематичний формальний процес, призначений для вимірювання витрат і вигоди, пов'язаних із програмою управління людськими ресурсами, і

порівняння її результатів з продуктивністю, ефективністю конкурентів і цілями компанії.

У сучасних умовах ведення бізнесу оцінка ефективності системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигоди всього плану управління персоналом і порівняння його ефективності з показниками компанії за той самий період.

У деяких європейських країнах вже поширені центри оцінки менеджменту, діяльність яких включає виявлення потенційних здібностей менеджерів на основі спеціального набору тестів і вправ, але ці центри не позбавлені недоліків і не гарантують помилок.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному та організаційному аспектах. Кількісна оцінка економічної вигоди від управління персоналом підприємства полягає у визначенні вартості реалізації кадрової політики підприємства шляхом вивчення співвідношення витрат на забезпечення кваліфікованим персоналом до результатів діяльності підприємства. Ці показники орієнтують працівників на раціональне використання робочого часу, зміцнення трудової дисципліни, підвищення організації праці як основні цілі.

Крім того, в умовах ринкової економіки він включає також такі економічні показники, як прибуток, продуктивність праці, продажі, норма прибутку, продуктивність праці робітників, темпи зростання продуктивності праці тощо, а також такі економічні показники, як середня заробітна плата, резерви робочої сили. Та інші видатки адміністративного ресурсу. І заробітної плати. Важлива також інтенсивність, і всі експерти визнають єдність своєї роботи з економічною та соціальною ефективністю. При цьому результати діяльності також можуть розглядатися: випуск промислової продукції, прибуток, витрати – фактична заробітна плата або суми, виплачені безпосередньо персоналу, витрати на соціальну діяльність за вирахуванням

централізованих коштів. Ці показники слід динамічно аналізувати протягом багатьох років і порівнювати з результатами відповідної компанії.

По-перше, ефективність системи управління персоналом має залежати від її внеску в досягнення цілей. Щодо показників, До показників, які використовуються для оцінки ефективності організації управління персоналом підприємства, відносяться: коефіцієнт плинності кадрів, співвідношення організації управління до чисельності інших категорій працівників, надійність роботи працівників, рівномірність навантаження та ін. До них відносяться стать, ступінь трудової дисципліни і ступінь трудової дисципліни працівника. Задоволеність співробітників, конфлікти та образи. Показники аварійності представлені в числовій формі і складають основні параметри організації персоналу підприємства: економічність, надійність, рівномірність, якість. Для ефективного функціонування бізнесу важливо враховувати кожен з визначених складових. Кожен компонент повинен досягати певної мети, яка допомагає визначити стан організаційного порядку та організаційної культури в бізнесі.

Індикатори для оцінки соціальних переваг корпоративного управління персоналом включають: морально-психологічну атмосферу співробітників, стимули, потреби та конфлікти, вплив соціальних проектів на співробітників і загальні переваги компанії, задоволеність працівників, конкурентоспроможність компанії та рівень соціальних вигод. Переваги управління людськими ресурсами. Організація, результативність і винагороди є звичайними проблемами бізнесу.

До показників оцінки економічного ефекту управління персоналом підприємства належать витрати на охорону персоналу підприємства, коефіцієнти результативності діяльності, співвідношення бюджету підприємства до чисельності персоналу, оцінка праці тощо. Продуктивність. . Крім того, дуже важливими є прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, норма прибутку, продуктивність праці працівників, відношення приросту продуктивності праці працівників до зростання середньої заробітної плати,

наявність капітального обладнання та робочої сили, витрати на управління тощо. . ринкова економіка. Вважаємо, що склад показників має бути змінним, конкретним і доповнюватися відповідно до динаміки розвитку компанії. Нині все більше уваги приділяється науковості та раціональності формування показників ефективності управління персоналом, які відображають кінцеві результати економічного розвитку підприємства.

1.3. Методи управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є комплексним процесом, який вимагає використання різноманітних методів та підходів. Ефективне поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних, інноваційних та правових методів дозволяє підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування, поліпшити якість надання послуг населенню та забезпечити задоволеність працівників.

Сьогодні дуже важливо раціонально використовувати кадровий потенціал організацій усіх форм власності. Управління людськими ресурсами є одним із ключових напрямів організаційної діяльності, що дозволяє значно підвищити ефективність організації.

Структура органів місцевого самоврядування є механізмом контролю, який залежить від якості реалізації адміністративних прав, національних вимог і ступеня виконання управлінських рішень. Для створення якісного та прозорого державного управління та адміністрування в Україні необхідно запровадити нові концептуальні методи управління службовцями в органах місцевого самоврядування. Враховуючи, що існуючі ефективні інструменти та заходи з управління персоналом в основному розроблені та застосовуються в приватному секторі, питання полягає не лише в їх адаптованості до публічної сфери, а й у їх специфіці в державному управлінні та державному управлінні.

Таблиця 1.5 – Основні методи управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Методи	Поняття
Адміністративні	методи ґрунтуються на нормативно-правових актах, інструкціях та положеннях, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування.
Економічні	ці методи охоплюють матеріальне стимулювання та заохочення працівників.
Соціально-психологічні	такі методи спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату в колективі та підвищення мотивації працівників.
Інноваційні	передбачають застосування новітніх технологій та сучасних методів управління персоналом.
Правові	ці методи полягають у забезпеченні дотримання законодавства та правових норм у процесі управління персоналом.

Джерело: Таблиця розроблена автором.

1. Адміністративні методи:

- регламентація діяльності: встановлення чітких правил та процедур для виконання службових обов'язків;
- контроль та нагляд: періодичні перевірки виконання завдань та функцій працівників;
- система звітності: вимога регулярних звітів про виконання поставлених завдань та планів.

2. Економічні методи:

- система оплати праці: розробка конкурентних схем оплати, що включають основну зарплату та додаткові виплати;
- преміювання: надання премій за досягнення певних результатів або виконання важливих проектів;

- фінансові бонуси: винагороди за ефективність роботи, економію ресурсів або впровадження інновацій.

3. Соціально-психологічні методи:

- організація тренінгів та семінарів: підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок;

- командоутворення: заходи, спрямовані на поліпшення взаємин та взаємодії в колективі;

- система соціальних гарантій: забезпечення медичного страхування, відпусток, допомога у вирішенні житлових питань.

5. Інноваційні методи:

- автоматизація управлінських процесів: використання спеціалізованих програм для управління кадрами, наприклад, електронних систем документообігу;

- дистанційна робота: створення умов для гнучкого графіку та можливості працювати віддалено;

- онлайн-навчання: використання вебінарів, онлайн-курсів та інших електронних ресурсів для підвищення кваліфікації.

6. Правові методи:

- юридичне консультування: надання правової підтримки працівникам щодо їхніх трудових прав;

- дотримання трудового законодавства: забезпечення виконання всіх норм та правил, передбачених законами про працю;

- розробка локальних нормативних актів: впровадження внутрішніх правил, які враховують специфіку роботи органів місцевого самоврядування.

Метою управління людськими ресурсами є забезпечення максимальної сумісності між професійними операціями організації та її співробітників.

Методи управління людськими ресурсами - це методи впливу на окремих працівників та їх групи для досягнення конкретних цілей.

Метою економічного методу є підвищення ефективної діяльності посадових осіб (премії, заробітна плата, соціальні винагороди тощо).

Спосіб управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на багато речей у працівника, пристосовуючи працівника до почуття відповідальності, розвиваючи почуття дотримання трудової дисципліни, навчаючи культурі праці (створення структур управління, схвалення). Адміністративний регламент), видання наказів і розпоряджень, підбір і призначення персоналу, формування робочих інструкцій і функцій).

Соціально-педагогічні підходи включають врахування соціальних потреб, орієнтацій і очікувань співробітників, міжособистісних відносин всередині організації, впливу на систему між- і внутрішньо групових взаємодій, задоволення психологічних і соціальних потреб. В тому числі: і мотивація співробітників. Розвивайте своїх співробітників. Командоутворення, створення творчої атмосфери в колективі, формування ефективності, згуртованості колективу, управління конфліктами та стресами.

Застосовуючи кожен із перерахованих тут методів або комбінуючи їх, ви можете значно підвищити ефективність управління людськими ресурсами вашої організації.

Досвід багатьох країн показує, що для того, щоб правові демократії успішно справлялися з викликами лідерства, вони повинні спочатку спиратися на розвинені системи місцевого самоврядування. Місцеві громади відповідно до своїх повноважень самостійно вирішують питання організації своєї життєдіяльності шляхом прямої демократії та виборних органів самоврядування. Причому обсяг повноважень цих установ цілком залежить від можливості їх реалізації. Тому тільки так можна досягти найкращого поєднання інтересів країни в цілому та інтересів народу.

Тому важливість управління персоналом в органах місцевого самоврядування полягає у встановленні взаємозв'язку між суб'єктом управління та керованим об'єктом, організації професійного та соціального розвитку людських ресурсів, забезпеченні оптимального кількісного та

якісного розподілу персоналу, а також до реалізації розміщення. Укомплектованість персоналом в допустимих межах. Подорожуйте з розумом. Брати участь у діяльності громадських установ та ефективно використовувати такі можливості. Ці стосунки ґрунтуються на принципах, методах і формах, які впливають на дії, діяльність та інтереси людей, щоб максимально використати їх.

Тому першочерговим завданням демонстрації особливостей управління персоналом в державних установах є з'ясування певних теоретичних засад – принципів, методів та інструментів управління персоналом. Варто зазначити, що дотримання «Загальних засад господарської діяльності» як основних положень державного адміністративного управління забезпечить уніфікацію та відображення змісту чинних законів та нормативно-правових актів.

У результаті зміцнилася адміністративна інфраструктура (головним чином правові норми), а ділові відносини стали чіткішими та стабільнішими.

Тому встановлення принципів державного управління в більшості правових норм визначається як відмінна риса, оскільки робить принципи державного управління більш конкретними та стабільними в управлінських відносинах.

Стабілізація кадрового потенціалу громадських організацій полягає в підвищенні якості та професіоналізму персоналу шляхом безперервної освіти, навчання, саморозвитку та перепідготовки. Високоякісні таланти вимагають глибоких професійних знань, умінь і навичок, високого культурного рівня, високих моральних стандартів і поведінкових установок. Що стосується процесу професійного розвитку персоналу національних закладів, то тут бракує існуючих механізмів просування по службі. Тому, працюючи з людьми, необхідно враховувати наступні вимоги: «Поважати індивідуальність і цілісність кожної людини та заохочувати високу продуктивність; створювати та підтримувати дослідницьку, творчу та динамічну атмосферу при реалізації управлінських рішень; і створювати». Можливість реалізації прав людини в

країні; підготовка та підвищення кваліфікації відповідальних кадрів; створення умов для розвитку творчих здібностей; впровадження справедливої системи оплати праці хід діяльності: процес і результати для збереження розуміння роботи та відповідальності за якість і долю організації» [20]

Одним із найдієвіших інструментів підвищення ефективності професійної діяльності працівників органів місцевого самоврядування є мотивація.

Тому що інтерес, мотивація, стимулювання є «рушійною силою його діяльності». Працівники громадських організацій повинні сумлінно виконувати свої обов'язки, служити суспільству і країні, повноцінно виконувати свої обов'язки, надавати громадянам комплексні послуги.

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є складним, багатоплановим процесом, спрямованим на досягнення посадовими особами місцевого самоврядування певних результатів і складається з таких важливих складових:

- організаційна структура управління персоналом органів місцевого самоврядування;
- система взаємодії з працівниками органів місцевого самоврядування;
- нормативна база управління персоналом;
- здійснювати інформаційно-методичне забезпечення управління персоналом органів місцевого самоврядування.
- методи управління, засоби і методи органів місцевого самоврядування.

Система управління персоналом є важливою частиною кадрової політики органів місцевого самоврядування і повинна базуватися на принципах і пріоритетах їх діяльності та управління кадрами органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ II

ВДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ КОНОТОПСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Аналіз структури Конотопської міської ради

Оскільки тематика роботи стосується управління органами місцевого самоврядування, ми вважали за доцільне розглянути цю тему на прикладі Конотопської міської ради.

Конотопська міська рада є органом місцевого самоврядування, який самостійно вирішує разом з посадовими особами місцевого самоврядування важливі питання місцевого значення конституційно-правової сфери України.

До складу Конотопської міської ради входять виконавчий комітет та 9 самостійних відділів: житлово-комунального господарства, населення та соціального захисту населення, економіки, фінансів, комунальної власності, культури і туризму, освіти, надзвичайних ситуацій, цивільного захисту та управління взаємодії з міською владою, юридичні правоохоронні органи, відділу містобудування та будівництва.



Рисунок 2.1 – Склад Конотопської ради

Джерело: Рисунок розроблен автором.

Основною складовою результативної роботи органів місцевого самоврядування є їх кадровий склад. Важливе значення для розвитку міської місцевої автономії має формування команди добре підготовлених професіоналів, здатних ефективно вирішувати основні місцеві проблеми. Вміння чітко ставити цілі, визначати пріоритети та впевнено їх досягати залежить від людей на професійних посадах, а головне – від професіоналізму та компетентності керівників виконавчих органів Конотопської міської ради.

На початку цього століття була запропонована концепція управління людськими ресурсами, і люди більше не розглядалися як особи, а як робочі місця. Іншими словами, категорія «людські ресурси» представляє не якості окремих людей, а скоріше якості групи працівників, які працюють разом для досягнення заявлених цілей організації. Служби кадрів виконують передусім обліково-розпорядчі, адміністративно-розпорядчі функції.

Після Другої світової війни виробничий процес став більш складним у зв'язку з розвитком науки і техніки, були введені нові системи заохочення працівників, покращено якість працівників, стандартизовано відносини між працівниками та керівництвом через партнерство, а також управління працівниками та розподіл прибутку. Почала формуватися стала необхідна активна участь в . У 1950-1960-х роках, коли технократичний підхід до управління втратив своє місце, концепція управління людськими ресурсами була замінена концепцією управління персоналом. Нові способи мислення сприймають працівників не лише як окремих осіб, а й як суб'єктів відносин між працівниками та керівництвом, а роль і статус кадрових служб в організаціях корпоративного управління змінюються. Системи управління людськими ресурсами охоплюють широкий спектр питань управління, включаючи планування потреб у людських ресурсах, відбір нових співробітників і адаптацію їх до їхньої кар'єри, формулювання планів винагороди та власне навчання працівників. Однак, хоча HR часто відіграє роль служби, талант як функція розглядається як вартість, яку потрібно оптимізувати.

Починаючи з 1980-х років, з розвитком соціально-економічного управління, посиленням бізнес-аналізу та інформатизації, прискоренням інноваційних процесів, сформувалася концепція управління людськими ресурсами, яка бере людські знання, уміння та навички як ключові.

Управління людськими ресурсами - це стратегічний, цілісний підхід до управління найціннішим активом організації: її людьми, які роблять внесок у досягнення корпоративних цілей.

Форми і методи управління часто недостатні для ефективного досягнення поставлених цілей. Вирішенню цієї проблеми має допомогти ефективне управління персоналом, як підсистема ефективного управління всім підприємством. Щоб безперешкодно продовжувати діяльність і досягати поставлених цілей, необхідно чітко розуміти суть і відмінності таких понять, як «ефективність», «ефективність», «ефективність».

У процесі дослідження літератури ми виявили ряд теоретичних досліджень, пов'язаних з «ефективним управлінням людськими ресурсами». Автори рідко використовують термін «ефективне управління людськими ресурсами», не пояснюючи чому. Його часто ототожнюють з поняттям «ефективність управління».

Ця організаційна структура називається лінійною функціональною структурою і включає:

- керівників муніципальних округів якими є: міський голова, секретар міської ради, перший заступник міського голови, заступник міського голови, які відповідають за діяльність виконавчого органу міської ради;
- структурний підрозділ;
- незалежні відділи та управління;
- головного експерта з питань мобілізації та протидії корупції міської ради.

Професійна структура Конотопської міської ради – це ієрархія посад в органі місцевого самоврядування.

Від нормативно-правових актів залежать результати, точність і завдання вирішення містобудівних проблем у сферах бюджетного планування, управління об'єктами державної власності, економічного і соціального розвитку міст, будівництва, населення та соціального забезпечення.

Таблиця 2.2 - Співвідношення за гендерною ознакою посадових осіб Конотопської міської ради

Гендерна ознака	Кількість осіб	(%)
Чоловіки	42	18,4%
Жінки	186	81,6%
Всього	228	100%

Джерело: Таблиця розроблена автором.

Аналізуючи кількість посадових осіб Конотопської міської ради за статтю, ми бачимо, що із загальної кількості штатних працівників більше 81,0% становлять жінки та приблизно 18,0% чоловіки, що свідчить про значний відтік чоловіків в інші області. діяльність.

Таблиця 2.3 - Співвідношення посадових осіб Конотопської міської ради за гендерною ознакою на керівних посадах

Гендерна ознака	Кількість осіб	(%)
Чоловіки	16	38%
Жінки	57	31%
Всього	73	32%

Джерело: Таблиця розроблена автором.

З даного аналізу ми бачимо, що в відсотковому відношенні керівників серед жінок менше ніж серед чоловіків.

Таблиця 2.4 - Розподіл працівників Конотопської міської ради за віком

Найменування груп посад	Кількість осіб	Кількість осіб у віці, років				
		До 30	30-39	40-49	50-59	Понад 60
Всього	228	7	61	117	42	1
Керівники	73	-	12	45	16	-
Спеціалісти	131	7	48	58	18	-
Службовий персонал	24	-	1	14	8	1

Джерело: Таблиця розроблена автором.

Аналізуючи віковий склад працівників, можна побачити:

- працівники віком до 30 років складають 3,2% робочої сили;
- працівники віком від 30 до 39 років складають 27% робочої сили;
- працівники у віці від 40 до 49 років складають 51% робочої сили;
- працівники віком від 50 до 59 років складають 18,4% робочої сили;
- співробітники у віці 60 років і старші складають 0,4% робочої сили;

За віком працівників Конотопської міської ради більшість складають працівники середнього віку. В основному це пов'язано з високими вимогами до кваліфікації та високим почуттям відповідальності.

2.2. Дослідження плинності кадрів в Конотопській міській раді.

Плинність персоналу стосується потоку людських ресурсів у конкретній організації, викликаного незадоволеністю працівників компонентами виробничого процесу або незадоволеністю керівництва роботою чи поведінкою працівників.

З точки зору менеджменту, плинність кадрів – це втрата людських ресурсів, енергії, часу та навичок, а ефективну роботу команди неможливо відновити.

З психологічної точки зору плинність кадрів можна розглядати як зміну організаційної структури, у якій нові працівники замінюють тих, хто пішов.

Особливе місце на підприємствах займають трудові ресурси. Це люди на діловому, організаційному та організаційному рівнях, які поєднують економічні ресурси з фізичними елементами виробництва.

Людські ресурси є основними компонентами кваліфікованої робочої сили підприємств, організацій і підприємств.

Основним засобом державно-правового регулювання є створення законодавчих і підзаконних актів, серед яких ключове значення має Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Цей закон визначає службу в органах місцевого самоврядування як надання професійних послуг громадянам України, які займають посади в цих органах. Йдеться про професійні послуги та автономні постійні служби, діяльність яких спрямована на досягнення самостійності територіальних громад та здійснення наданих законом повноважень органів управління [1, с. 39].

Однак це законодавство має багато недоліків, зокрема політизацію органів місцевого самоврядування. Через те, що місцеве самоврядування функціонує як партійна структура, страждають громадяни, оскільки політичні закони регулюють фінансування цих органів або мають на них певний вплив. Саме недоліки українського законодавства призводять до численних конфліктів між органами державної влади та місцевого самоврядування [2]. Ще однією проблемою правового регулювання є неоднозначність чинного законодавства, що змушує посадових осіб місцевого самоврядування виконувати свої основні обов'язки та приймати ефективні для суспільства рішення в умовах недостатності або відсутності повноважень. Недостатня кваліфікація персоналу серйозно впливає на його здатність виконувати свої обов'язки та позначається на функціонуванні всієї системи місцевого

самоврядування [2]. Вважається, що саме ці недоліки спонукали Верховну Раду України 2 травня 2023 року розглянути та ухвалити в другому читанні законопроект про призначення на посади в органах місцевого самоврядування (№ 6504), який набув чинності 5 січня 2022 року [3].

Проект № 6504 встановлює передумови для створення професійних служб, включаючи розподіл посад між службовцями місцевого самоврядування та виборними посадовими особами, запровадження принципу політичної неупередженості службовців, прозорий конкурсний відбір та оцінку результатів їхньої діяльності. Він також регулює питання винагород, штрафів, підвищень та запроваджує нову систему оплати праці. Ці посади заповнюватимуться через конкурс, затверджений відповідною місцевою радою, і відповідно до стандартних процедур, передбачених законом. Рішення про оголошення конкурсу приймає керівник служби, який утворює Конкурсну комісію [4, с. 40].

Всередині організації завжди відбувається плинність працівників, при цьому одні працівники приймаються на роботу, а інші звільняються. Команда переживає процес оновлення, який називається плинністю кадрів. Для звільнення можуть бути об'єктивні та суб'єктивні причини, в тому числі біологічні (погіршення стану здоров'я).

В рамках роботи переглянемо показники виконавчих органів Конотопської міської ради за 2019-2023 роки.

Як наслідок, у 2019 році на вакантні посади призначено 18 осіб, звільнено (переважно за згодою сторін) 14 осіб, переведено 20 осіб. У 2020 році кількість призначень і звільнень зросла майже в 3,5 рази – до 62 осіб, 29 звільнень, 47 переведень. У 2021 році призначено 28 осіб, звільнено 20 осіб, переведено 38 осіб. У 2022 році буде призначено 39 осіб, звільнено 43 особи, переведено 40 осіб. У 2023 році заплановано призначення 35 осіб, звільнення – 23 особи, переведення – 43 особи.

Таблиця 2.5 - Рівень плинності кадрів в Конотопській міській раді

	2020	2021	2022	2023
Кількість звільнених	29	20	43	23
Чисельність працівників	109	66	79	78
Коефіцієнт плинності кадрів	26%	30%	54%	29%

Джерело: Таблиця розроблена за даними Конотопської ради.

Аналізуючи вибірку з 2019 по 2023 роки, ми з'ясували, що однією з особливостей кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування є вибірковість та періодичність посад. Як правило, після чергових виборів мера відбуваються великі кадрові зміни та кадрові зміни, що призводить до професійних проблем.

Як видно з даних у таблиці, періоди з найбільшими обсягами зменшилися з 2019 по 202023 рік. За цей період кілька разів змінювався голова міської ради у зв'язку з політичною ситуацією в місті.

Рівень плинності - це показник, який відображає відсоток працівників, звільнених протягом певного періоду часу, відносно кількості штатних працівників в організації.

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів виконавчого органу Конотопської міської ради за такою формулою:

$$К.п.к = (К.з \setminus Ч.п) * 100\%, \text{ де: (2.4)}$$

К.п.к-кількість обертів.

К.з - кількість звільнених працівників Ч.п - чисельність працівників.

Рівень плинності депутатів міської ради з 2019 по 2023 рік склав 26% у 2020 році, 30% у 2021 році, 54% у 2022 році та 29% у 2023 році.

Для державних службовців оптимальною плинністю вважається від 3% до 5% загальної чисельності працівників на рік, що є природною плинністю при організаційному оновленні.

Виходячи з вищевикладеного, можна побачити, що плинність кадрів виконавчого органу міської ради Конотопу з 2019 по 2023 роки досить висока.

Існує проблема високої плинності кадрів у роботі органів місцевого самоврядування, що впливає на якість роботи та імідж агентства.

Плинність кадрів в органах самоврядування є серйозною проблемою, яка може негативно впливати на ефективність роботи цих органів, стабільність місцевого управління та якість надання послуг населенню. Ось деякі з основних причин цієї проблеми та можливі шляхи її вирішення.

Причини плинності кадрів:

1. Низький рівень заробітної плати - заробітна плата в органах самоврядування часто нижча, ніж у приватному секторі, що призводить до відтоку кваліфікованих працівників.
2. Відсутність кар'єрних перспектив - обмежені можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку можуть демотивувати працівників.
3. Високе навантаження та стрес - високий рівень відповідальності, великий обсяг роботи та стресові ситуації можуть призводити до вигорання та бажання змінити роботу.
4. Політична нестабільність - часті зміни керівництва та політичного курсу можуть створювати невизначеність та нестабільність, що впливає на бажання залишатися на посаді.
5. Відсутність належної підготовки та навчання - недостатня кількість програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку може знижувати рівень задоволеності працівників.

Таблиця 2.6 – Причини плинності кадрів.

Причини	Характеристика
Низький рівень заробітної плати	заробітна плата в органах самоврядування часто нижча, ніж у приватному секторі, що призводить до відтоку кваліфікованих працівників.
Відсутність кар'єрних перспектив	обмежені можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку можуть демотивувати працівників.
Високе навантаження та стрес	високий рівень відповідальності, великий обсяг роботи та стресові ситуації можуть призводити до вигорання та бажання змінити роботу.
Політична нестабільність	часті зміни керівництва та політичного курсу можуть створювати невизначеність та нестабільність, що впливає на бажання залишатися на посаді.
Відсутність належної підготовки та навчання	недостатня кількість програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку може знижувати рівень задоволеності працівників.

Джерело: Таблиця розроблена автором.

Залежно від ступеня мобільності людських ресурсів їх можна класифікувати на такі категорії:

1. Внутрішня – плинність кадрів пов'язана з рухом робочої сили всередині організації.
2. Зовнішній – переміщення людей між економічними організаціями, галузями та секторами.

Відбувається своєрідна «ротація кадрів». Щоб отримати максимальну користь від цієї кадрової зміни, вам потрібно зрозуміти деталі процесу. Крім того, кадрові ротації в основному здійснюються за запитами органів місцевого самоврядування. По-перше, використання ротації має певні ризики:

- ризик втрати хороших співробітників через те, що вони почуваються «не на своїх місцях» під час переходу на нове робоче місце чи посаду, або тому що знання, отримані завдяки досвіду, зовсім не потрібні в новому робочому середовищі;

- часті переведення на інші посади або робочі місця самі по собі можуть мати негативний вплив на етичний клімат організації, оскільки можуть знизитися мотивація та інтерес до продуктивної роботи.

Таким чином, щоб набути необхідних компетенцій, необхідно знайти золоту середину між регулярністю та стійкістю змін на робочому місці.

Використання обертання також має ризики:

- у період адаптації до нової посади діяльність виконавчої влади, спрямована на підвищення ефективності та результативності, скорочується;
- можуть виникнути суперечки щодо конкуренції та обслуговування;
- фінансові та часові витрати на підготовку персоналу до переміщення та впровадження самої системи переміщення.

Щодо причин текучості в органах місцевого самоврядування, то, незважаючи на те, що чинне законодавство висуває багато вимог до службовців, їхня робота суворо регламентована, а їх свобода обмежена (заборонена). Перенаправлення певних питань (участь в іншій оплачуваній або комерційній діяльності з метою отримання прибутку, членство в раді директорів, інших виконавчих або управлінських органах, наглядових радах компаній чи організацій), закрити Обмеження спільної діяльності залучених сторін та етичні вимоги поведінки.

За порушення трудової дисципліни працівники органів місцевого самоврядування несуть більшу відповідальність, ніж в інших сферах професійної діяльності, але їхня фактична оплата є низькою. Це одна з причин, чому вони займають вищий рейтинг. Працівники органів місцевого самоврядування. . місцевий уряд.

2.3. Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Основою вдосконалення системи управління персоналом організації є підвищення інтересу до роботи як засобу набуття професійних навичок, створення можливостей кар'єрного зростання, використання навчання як стимулу для працівників. Необхідно розвивати відносини між чиновниками та керівництвом, у тому числі доводити до працівників цілі та кадрову політику ОМС, результати щорічних оцінок та атестацій. Співробітники повинні усвідомлювати зв'язок між професійними вимогами, цілями організації та професійними навичками як засобом досягнення особистих цілей.

Підвищення якості посадових осіб місцевого самоврядування в основному зосереджується на таких аспектах:

- спеціалізовані короткострокові семінари та навчання;
- регулярні семінари;
- професійне курсове навчання;
- інтернатура в місцевому відділі охорони здоров'я;
- самонавчання, тобто самостійне навчання.

Тому пріоритетним напрямком при формуванні кадрів у виконавчих органах місцевих рад є забезпечення стабільності кадрового складу в поєднанні з його цілеспрямованим оновленням. Кадрова політика в питанні забезпечення стабільності кадрів повинна виходити з того, що кадровий склад - це основний, постійний, професійно підготовлений контингент слухавців, які прагнуть отримати особисті перспективи на службі, що забезпечується гарантованим службовим просуванням (виданням нормативно забезпеченої можливості такого просування), матеріальними умовами в рамках муніципальної служби.

Курси підвищення кваліфікації призначені для оновлення та вдосконалення знань державних службовців, які проходять службу у відповідних установах відповідно до Закону «Про службу в органах місцевого

самоврядування» та Закону «Про державну службовцю України». Кадри, включені до кадрового резерву[18].

Регулярно проводяться спеціальні семінари на основі планів і програм, розроблених на основі типових пропозицій і програм, розроблених Держслужбою України та Національною академією державного управління при Президентові України. Семінарські курси визначають тривалість навчання та накопичення кредитів.

Короткі семінари організовуються для вивчення актуальних питань державного управління, нового законодавства, досвіду іноземних державних службовців тощо.

Метою стажування в органі місцевого самоврядування є не лише отримання практичного досвіду, а й перевірка професіоналізму та професіоналізму кандидатів, які претендують на вакантні посади в органах місцевого самоврядування. Стажування проводиться окремо від основного місця обслуговування. Особистий план стажиста затверджується керівником підрозділу стажування. Під час стажування підрозділ стажування призначає відповідальну особу, яка в принципі відповідає за підрозділ стажування.

Самовиховання - це діяльність, у якій людина самостійно визначає цілі та вдосконалює особисті здібності. У процесі самоосвіти набуваються та розширюються нові знання, формуються нові вміння та навички, розкривається творчий потенціал.

Самоосвіта є передумовою ефективного та дієвого навчання державного службовця, спрямованого на досягнення особистісного саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації та самоосвіти.

Працювати в команді часто нелегко. І чим більше воно стає, тим важче встановлювати зв'язки. Оскільки кожен працює незалежно, у великих робочих групах може бути важко знайти контакти в неробочий час. Однак співробітникам слід запастися терпінням, шукати компроміси, обговорювати спірні питання. Якщо психологічне середовище в організації неприємне, продуктивність співробітників значно впаде. У стресових ситуаціях може бути

важко зосередитися на тому, щоб зробити добро для громади. Ось чому далекоглядні лідери повинні зосередитися на взаєморозумінні в своїх командах.

Командоутворення є одним із варіантів досягнення взаєморозуміння в команді. Побудова команди - забезпечте діяльність та ігри для співробітників, щоб кожен співробітник міг краще зрозуміти себе, навчитися справлятися з особистим тиском і залишити психологічний досвід при вступі. Крім того, створення команди дозволяє співробітникам краще пізнати один одного та покращує їхню взаємодію. Сучасні командні ігри дозволяють співробітникам по-справжньому відпочити, а також розвивають навички співпраці та взаємодопомоги.

Підприємливість також можна зміцнити шляхом організації заходів, «стартапів», екскурсій тощо на основі спільних інтересів.

З метою вдосконалення планування, добору та підготовки персоналу у виконавчі органи місцевих рад потрібно:

- 1) законодавчо визначити чіткі вимоги до професійної підготовки претендентів для успішної роботи на муніципальній службі, щонайменше на керівних посадах, із урахуванням рівня та напрямку освіти, трудового стажу та практичного досвіду, проявленої компетентності та відповідальності;
- 2) доцільно доповнити положення про конкурсний відбір рейтинговими таблицями експертних оцінок претендентів на відповідні посади;
- 3) треба запровадити програму професійно-орієнтаційної роботи з метою виявлення талановитої, перспективної молоді і цілеспрямованої підготовки до управлінської діяльності у виконавчих органах місцевих рад, включаючи освітньо-кваліфікаційні рівні вищої освіти;
- 4) визначити головною метою добору кадрів формування їх кадрової основи. Забезпечити належну соціальну захищеність і державну підтримку цих кадрів, а також доступність і відкритість їх підготовки до громадян.

У системах людських ресурсів розуміння людей та їхніх потреб виявляється дуже важливим. Це допомагає вам зрозуміти, що кожна людина є різною та цікавою, і деякі потребують більше керівництва та спрямування, ніж інші. Поставити себе на місце іншого – теж дуже корисна навичка.

Таблиця 2.7 - Застосовування сучасних методів розвитку персоналу.

Проблема	Вирішення
Низький рівень заробітної плати	– аналіз ринкових умов; – поліпшення внутрішніх процесів; – перегляд системи винагород; – розвиток кадрів; – діалог із персоналом; – підвищення ефективності управління; – поліпшення внутрішніх процесів;
Відсутність кар'єрних перспектив	– розробка програми розвитку кар'єри; – прозорість і комунікація; – оцінка і розвиток талантів; – коучінг;
Високе навантаження та стрес	– тайм-менеджмент; – делегування робочих обов'язків; – перерви; – робоче середовище;
Політична нестабільність	– прозорість; – соціальний захист; – антикорупційні заходи;
Відсутність належної підготовки і навчання	– оцінка компетентності; – зворотній зв'язок; – відвідування тренінгів; – саморозвиток; – коучі;

Джерело: Таблиця розроблена автором.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження, проведеного в рамках даної бакалаврської роботи, приводять нас до наступних висновків:

1. Аналіз показав, що сутність HR-менеджменту досліджена багатьма вченими, є різні підходи до нього (системний, мотиваційний, соціальний). На наш погляд HR-менеджмент в органах місцевого самоврядування - це система методів, підходів та інструментів, спрямованих на ефективне управління персоналом цих органів для досягнення їхніх цілей і завдань. Він охоплює широкий спектр діяльності, від набору та відбору кадрів до їх навчання, розвитку, мотивації та оцінки результатів роботи. Розглянемо детальніше сутність та поняття HR-менеджменту в контексті органів місцевого самоврядування.

2. Також можна зазначити про такі функції HR-менеджменту: набір і відбір персоналу, адаптація нових працівників, управління кадровою документацією, розвиток організаційної культури.

Управління персоналом в сучасному менеджменті набуває особливого значення, оскільки людський фактор стає ключовим джерелом конкурентних переваг організації. Особливістю управління організацій в сучасних умовах є: розвиток розвитку лідерства на всіх рівнях організації; стратегічний підхід; підтримка різноманіття та інклюзивності на робочому місці.

3. Основними методами управління персоналом і в тому числі місцевого самоврядування являється такі методи:

- адміністративні методи;
- економічні методи;
- соціально-психологічні методи;
- інноваційні методи;
- правові методи.

4. Конотопська міська рада є органом місцевого самоврядування, який самостійно вирішує разом з посадовими особами місцевого самоврядування важливі питання місцевого значення конституційно-правової сфери України.

5. До складу Конотопської міської ради входять виконавчий комітет та 9 самостійних відділів: житлово-комунального господарства, населення та соціального захисту населення, економіки, фінансів, комунальної власності, культури і туризму, освіти, надзвичайних ситуацій, цивільного захисту та управління взаємодії з міською владою, юридичні правоохоронні органи, відділу містобудування та будівництва.

Ця організаційна структура називається лінійною функціональною структурою і включає:

- керівників муніципальних округів якими є: міський голова, секретар міської ради, перший заступник міського голови, заступник міського голови, які відповідають за діяльність виконавчого органу міської ради;
- структурний підрозділ;
- незалежні відділи та управління;
- головного експерта з питань мобілізації та протидії корупції міської ради.

6. Було проаналізовано плинність кадрів Конотопської міської ради на підставі розрахунку коефіцієнту плинності кадрів. Динаміка показника зазнала змін. Рівень плинності депутатів міської ради з 2019 по 2023 рік склав 26% у 2020 році, 30% у 2021 році, 54% у 2022 році та 29% у 2023 році. Для державних службовців оптимальною плинністю вважається від 3% до 5% загальної чисельності працівників на рік, що є природною плинністю при організаційному оновленні.

7. Причини плинності кадрів: низька заробітна плата, відсутність кар'єрних перспектив, високе навантаження та стрес, політична нестабільність, відсутність належної підготовки та навчання.

8. Для вирішення цих проблем треба нейтралізувати зазначені ці проблеми, для цього було розроблено рекомендації щодо вдосконалення HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування: аналіз ринкових умов; поліпшення внутрішніх процесів; перегляд системи винагород; розвиток кадрів; діалог із персоналом; розробка програми розвитку кар'єри; прозорість і комунікація; оцінка і розвиток талантів; коучінг; підвищення ефективності управління; тайм-менеджмент і т.д.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангеліна С., Калашник О., Мороз с. Економічна культура в системі управління персоналом підприємства. Do desenvolvimento mundial como resultado de realizações em ciência e investigação científica. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/09.10.2020.v1.14>.
2. Борисяк О. В. Концептуальні підходи до управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4, т. 1. С. 51–56.
3. Бреус С. В., Кириленко І. В. Управління персоналом підприємства : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10841>.
4. Бугас Н. Р. Управління персоналом на підприємстві : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10963>.
5. Верстяк О. М. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ. Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-336-4-52>.
6. Власюк Д. І., Шматько Н. М. Стратегії управління персоналом підприємства : thesis. 2019. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/khpi-Press/48644>.
7. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. № 1. С. 158–162. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30>.
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
9. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. Молодий вчений. 2023. № 12 (124). С. 163–167. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>.

10. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки. 2017. Вип. 185. С. 160–172.
11. Додон О. Д., Коваленко О. О. Моделі інформаційних систем управління персоналом. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.22>.
12. Дюжев В. Г., Бойченко О. І. Інноваційна сприйнятливість управління персоналом : thesis. 2018. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/khpi-Press/42406>.
13. Загребельний І. С. HR-менеджмент як чинник туристичного бізнесу : thesis. 2017. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/64462>.
14. Інноваційні технології управління персоналом : thesis / В. І. Головатій та ін. 2017. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7384>.
15. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. Нг-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. Молодий вчений. 2023. № 4 (116). С. 125–130. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25>.
16. Козьмук Н. І., Власенко К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. Вісник Університету банківської справи. 2019. № 2-3(35-36). С. 145–150. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3\(35-36\)2019193955](https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955).
17. Короленко О., Кутова Н. Нг-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.
18. Кушнерик О. В. Нг-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.
19. Лапшин Н. О. Удосконалення механізму управління персоналом : thesis. 2016. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3847>.

20. Мальцева І. Технологія управління персоналом торговельного підприємства. Схід. 2019. № 4 (111). С. 49–53.
21. Мортіков В. Інституціональна ефективність технологій управління персоналом. Україна: аспекти праці. 2020. № 1. С. 18–23.
22. Петюх В. М. Управління персоналом : Навч.-метод. Посіб. Для самост. Вивч. Дисципліни. Київ : КНЕУ, 2021. 124 с.
23. Петюх В. М. Управління персоналом : Навч.-метод. Посіб. Для самост. Вивч. Дисципліни. Київ : КНЕУ, 2020. 124 с.
24. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., цимбал о. С. Нr-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: економіка. 2020. № 3. С. 95–103. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.12>.
25. Романюк Л. М. Формування стратегії управління персоналом : thesis. 2009. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3212>.
26. Цимбалюк С., Проценко В. Реформування системи управління персоналом медичного закладу. Сучасні економічні аспекти розвитку держав, регіонів та суб'єктів господарювання. 2021. Url: <https://doi.org/10.36074/mcnd-23.04.2021.economics.04>.
27. Чайка Г. Компетентнісний підхід до управління персоналом. Банківська справа. 2015. № 6 (137). С. 97–112.
28. Шарков А. Соціально- психологічні аспекти управління персоналом організації. Формування сучасної наукової думки / chair І. К. Іван Кононов. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/31.01.2020.07>.
29. Фурман Д. Г. Імперативи стратегічного управління персоналом підприємства. Efektyvna ekonomika. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.19>
30. Шпандарук В. О. Управління ризиками у системі управління персоналом підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 12. С. 8–10.
31. Шпандарук В. О. Управління ризиками у системі управління персоналом підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 12. С. 8–10.

32. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : Наук. Вид. Харків : ХНЕУ, 2005. 220 с.