

ДИПЛОМНА РОБОТА

Напрямки формування персоналу органів місцевого
самоврядування селищних територіальних громад
(за матеріалами Новодунаєвецької селищної ради)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

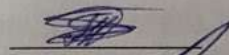
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

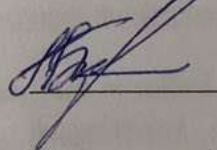
ДРУПЕП. 020126.02.15.00

Виконала
студентка 2 курсу
група УПЕПм-22-2



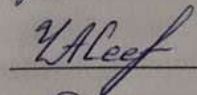
Наталія ПАШКОВА

Керівник
к.е.н., доцент



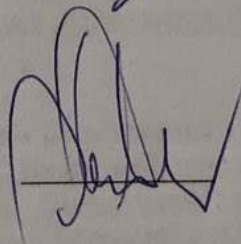
Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Нормоконтролер
к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

_____ 2023 р.

Хмельницький 2023

Handwritten notes in the left margin:
ЧАС
УЧАС
УЧАС

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Пашкова Наталія Олександрівна

1 Тема роботи: Напрямки формування персоналу органів місцевого самоврядування селищних територіальних громад (за матеріалами Новодунаєвської селищної ради)

керівник роботи Базалійська Наталія Петрівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-методологічні основи формування персоналу органів місцевого самоврядування. У другому розділі наведено дослідження системи формування персоналу органів місцевого самоврядування у Новодунаєвській селищній раді. Третій розділ присвячено обґрунтуванню напрямів вдосконалення процесу формування персоналу у Новодунаєвській селищній раді.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Принципи процесу планування персоналу; Рисунок - Види забезпечення рекрутингової діяльності організації; Таблиця - Матриця SWOT-аналізу Новодунаєвської селищної ради; Таблиця - Надходження власних доходів Новодунаєвської селищної ради за 2020 – 2022 рр., тис. грн.; Таблиця - Видатки Новодунаєвської селищної ради за 2020 – 2022 рр. по загальному фонду, тис. грн.; Таблиця - Видатки Новодунаєвської селищної ради за 2020 – 2022 рр. по спеціальному фонду, тис. грн.; Рисунок - Основні принципи розвитку працівників у

Новодунавецькій селищній раді; Таблиця - Завдання управління персоналом у Новодунавецькій селищній раді; Таблиця - Методи управління розвитком персоналу у Новодунавецькій селищній раді; Рисунок - Цілі конструктивного ставлення до процесу адаптації; Таблиця - Перелік етапів процесу адаптації працівників; Рисунок - Методи покращення системи розвитку працівників.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

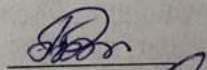
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

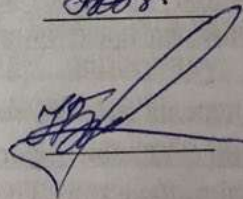
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретична частина	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
2 Аналітична частина	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
3 Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
4 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
5 Захист дипломної роботи	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано

Студентка



Наталія ПАШКОВА

Керівник роботи



Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальне співпадіння з одним документом 2.0%

Словники перевірки: en_US, ru_RU, ua_UA. Помилки в документах: 5%

ID: 122790 Назва: Напрямки формування персоналу органів місцевого самоврядування селищних територіальних громад (за матеріалами Новодунавецької селищної ради) Додано в БД: 2023-12-12 Автора: Пашкова Наталія Олександрівна Керівники: к.е.н., доц. Базалійська Н. П. Консультанти: Опоненти:	Документ		Сумарний збіг по Базі Даних	
	Символи	Лексеми	Символи	Лексеми
	152591	1145	5776 (4%)	70 (6%)

Джерело плагіату

ID	Опис	Наявність плагіату в документі	
		Символи	Лексеми

Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата перевірки:
13.12.2023 20:20:39 EET

Дата звіту:
25.12.2023 11:08:23 EET

ID перевірки:
1016003064

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100008309

Назва документа: Диплом Пашкова

Кількість сторінок: 98 Кількість слів: 21657 Кількість символів: 167932 Розмір файлу: 327.06 KB ID файлу: 1015686858

6.36% Схожість

Найбільша схожість: 1.53% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015682647)

5.39% Джерела з Інтернету 908

Сторінка 100

2.82% Джерела з Бібліотеки 92

Сторінка 106

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

4

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1 Теоретико-методологічні основи формування персоналу органів місцевого самоврядування	
1.1 Характеристика процесу планування, підбору та відбору персоналу	5
1.2 Сутність адаптації персоналу на підприємстві.....	15
1.3 Система управління розвитком персоналу на підприємстві.....	25
2 Дослідження системи формування персоналу органів місцевого самоврядування у Новодунаєвецькій селищній раді	
2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності «Новодунаєвецької селищної ради».....	33
2.2 Дослідження процесу адаптації працівників у Новодунаєвецькій селищній раді.....	43
2.3 Діагностика системи управління розвитком персоналу	51
3 Напрями вдосконалення процесу формування персоналу у Новодунаєвецькій селищній раді	
3.1 Шляхи удосконалення процесу формування персоналу за рахунок використання міжнародного досвіду.....	61
3.2 Вдосконалення системи адаптації персоналу у Новодунаєвецькій селищній раді.....	70
3.3 Шляхи покращення системи управління розвитку персоналу у Новодунаєвецькій селищній раді.....	80
Висновки.....	90
Перелік посилань	94
Додатки.....	101

ВСТУП

Робота будь-якого підприємства неминуче потребує кадрового забезпечення. Від організаційної ефективності процесу розвитку працівників великою частиною залежить функціонування підприємства і якість продукції, що виготовляється, чи послуг, що пропонуються.

Працівники є найважливішим стратегічним ресурсом, який визначає умови формування підприємством конкурентної переваги на ринку та напрямок подальшого розвитку. Для ефективної роботи та розвитку прогресу підприємства персонал повинен бути високопрофесійним та орієнтованим на реалізацію організаційних цілей.

Основним завданням підприємства є забезпечення виконання планів щодо людського фактору: чисельності працівників, їх кваліфікації, продуктивності праці тощо. Недосконала організація процесу призводить до збільшення витрат і, в кінцевому підсумку, до втрат матеріальних ресурсів.

Актуальність даної теми дослідження представлена тим, що в сучасних ринкових відносинах і умовах ринку праці питання формування персоналу набуває особливого значення, тобто пов'язане з пошуком і відбором працівників, оцінкою персоналу, підвищенням кваліфікації та його практичною підготовкою до більшої відповідальності. Однак сучасний бізнес часто стикається з дефіцитом професійних працівників, як з точки зору якості, так і кількості.

Питання формування якісного та ефективного персоналу організації не одноразово розглядалося різними іноземними та вітчизняними вченими. До їхнього числа можна віднести таких людей як: Данюк В. М., Колот А. М., Хміль Ф. І., Дмитренко Г. А., Крушельницька О. В., Новікова О.Ф., Дж. Лафті та багато інших.

Мета роботи полягає в дослідженні питання утворення та ефективного використання системи формування персоналу організації, що являє собою фундаментальну ознаку продуктивної роботи підприємства.

У відповідності до зазначеної мети, були визначені наступні завдання:

- обґрунтувати важливість питання якісного планування, підбору та підбору персоналу у системі HR-інжинірингу;
- дослідити процес адаптації нових працівників, а також підкреслити вплив різних чинників, які на нього впливають;
- розглянути рівень впливу морально – психологічного стану колективу на ефективність роботи підприємства;
- вивчити вплив та важливість процесу розвитку персоналу у питанні покращення роботи організації
- провести аналіз діяльності Новодунаєвецької селищної ради;
- розглянути системи адаптації та розвитку працівників у організації;
- визначити шляхи удосконалення процесу формування персоналу з допомогою міжнародного досвіду;
- запропонувати нові можливі напрямки вдосконалення систем адаптації та розвитку працівників у Новодунаєвецькій селищній раді.

Об'єктом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні положення у питанні формування персоналу селищної ради.

Предметом дослідження є процес формування персоналу Новодунаєвецькій селищній ради.

До методів дослідження відносяться методи порівняння, систематизації, узагальнення, абстрагування, формалізації та аналізування.

Інформаційною базою даної дипломної роботи стали різні види наукової літератури, документи із бази практики – Новодунаєвецької селищної ради, монографії та інформація з інтернет – видань.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані керівництвом Новодунаєвецької селищної ради з метою розвитку власної системи формування персоналу.

Обсяг дипломної роботи становить сторінок. Складовими даної роботи є вступ, три питання, які вміщують 21 таблицю та 16 рисунків, висновок, 71 перелік посилань і додатки.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ, ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

У концепції прогресивного HR- інжинірингу люди є найвищою цінністю і головним фактором виробництва. Вони є ключем до конкурентоспроможності. Запорукою конкурентоспроможного бізнесу є ефективна робоча сила. Дуже важливо мати відмінно відібраний, організований і мотивований персонал, який представляє собою раціональне поєднання знань і компетентності, особистих і професійних якостей. Маючи у своєму розпорядженні висококваліфікований персонал, підприємство зможе у найкоротші терміни досягти поставлених цілей та високих результатів у роботі. Висококваліфіковані працівники, фактично, є ключем до успішної діяльності будь - якого підприємства [1, с. 111–115].

Формування персоналу організації розпочинається з процесу планування потреби в працівниках. Планування персоналу – це процес, який відбувається постійно. Не відрізняючись від інших видів планування, планування потрібної кількості працівників включає в себе постановку цілей, обґрунтування процедур і методів їх досягнення та внесення коректив у відповідь на можливі зміни умов для досягнення поставлених цілей. Таким чином, кадрове планування – це, по суті, застосування процедур планування до кадрових і трудових ресурсів. Процес планування можна розглядати як такий, що включає три етапи: оцінку наявних ресурсів; оцінку майбутніх потреб та розробку програм для задоволення майбутніх потреб [1, с. 111–115].

Завдяки оцінці наявних ресурсів підприємство може зробити висновок щодо того, наскільки ефективно використовується робоча сила підприємства та підібрати потрібні заходи для покращення продуктивності роботи. Виходячи із отриманого висновку, надалі формується оцінка майбутніх потреб у персоналі. Відрізняють поточну і довгострокову потребу у кадрових ресурсах. Поточна потреба у

персоналі – це потреба в працівниках на даний момент, що пов’язана з плинністю кадрів, а саме звільненням за власним бажанням, втратою працездатності, відпусткою по догляду за дитиною тощо. Довгострокова потреба у персоналі – це потреба в кадрових ресурсах на майбутні періоди роботи. Ця потреба визначається у відповідності до прогнозів, що базуються на аналізі плинності персоналу, вікової структури працівників, змін у виробничих програмах та розвитку компанії [2, с. 283].

Основним завданням планування персоналу є, з однієї сторони, забезпечення людей робочим місцем у той момент часу, коли це є необхідним, у відповідності до того рівня компетенції, яким володіє працівник, а також того рівня вимог, якого очікує підприємство. Робоче місце повинно дозволяти працівникові розвивати свій кваліфікаційний рівень найкращим чином з точки зору продуктивності праці та мотивації, а також відповідати індивідуальним вимогам щодо умов праці і гарантій зайнятості. З іншої сторони, повинна бути гарантія реалізації планів компанії з точки зору робочої сили підприємства, а саме чисельності персоналу, продуктивності, кваліфікації і кількості витрат на найм потрібних працівників [2, с. 283].

Виконання поставленого завдання ґрунтується на дотриманні певних принципів. У загальній кількості їх є досить велика кількість, проте виділяють основних 8, а саме: гнучкість, повнота, точність, економічність, масовість, науковість, узгодженість і безперервність. Детальніше ці принципи відображено у таблиці 1.1.

Процес планування персоналу у системі HR- інжинірингу здійснюється з допомогою різноманітних методів. Основними методами планування потреб у кадрових ресурсах є:

- нормативний метод, що застосовує систему нормативів для визначення чисельності працівників за функціональними напрямками та витрат на виробництво одиниці продукції;
- метод експертних оцінок, що базується на думці експерта, який визначає потребу в персоналі. HR-відділ збирає та обробляє оцінки. У залежності

від розміру компанії та наявної кількості менеджерів проводяться групові обговорення чи письмові оцінки [2, с. 283];

Таблиця 1.1 – Принципи процесу планування персоналу

Принцип	Значення
Гнучкості	Полягає у тому, що складені плани необхідно постійно змінювати та адаптовувати до поточної ситуації на підприємстві. Даний принцип означає, що плани повинні мати можливість змінюватись у відповідь на непередбачувані обставини.
Повноти	Планування має включати в себе всі питання, які пов'язані з відтворенням персоналу, його підготовкою, використанням, оплатою та умовами праці.
Точності	Потрібно дотримуватись чітких стандартів, норм, законодавчих вимог, а також якісних і кількісних характеристик людських ресурсів.
Економічності	Полягає у процесі оптимізації витрат підприємства на персонал, що дає змогу досягти більш високого прибутку.
Масовості	Передбачає участь працівників у процесі планування, що дозволить активізувати їхню ініціативу.
Науковості	Процес планування ґрунтується на наукових нормах, правилах і даних. Він передбачає під час планування необхідність відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній складовій персоналу, а також врахування впливу різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів.
Узгодженості	Полягає у відповідності єдності і взаємозв'язку підсистем компанії до принципів координації та інтеграції процесу планування персоналу.
Безперервності	Потребує того, щоб усі плани розроблялися з врахуванням майбутніх змін у зв'язку з тим, що співробітники компанії перебувають у русі, вони постійно змінюються та розвиваються.

– метод комп'ютерної моделі, що передбачає використання різноманітних математичних формул, які можуть з допомогою застосування екстраполяції, експертних оцінок та інформації про зміну факторів впливати на кількісний і якісний склад кадрових ресурсів організації;

– економетричний метод визначення кадрових потреб на основі передбачуваного рівня кінцевого попиту на товар або послугу в якомусь майбутньому році [3, с. 92 – 102];

– балансовий метод, який використовується для встановлення рівноваги між самим персоналом підприємства та його розподілом у відповідності до потреб організації. У випадку, якщо працівників не вистачає у відповідній кількості до потреб підприємства, то проводиться пошук джерел залучення потрібних працівників;

– метод лінійного програмування дозволяє одночасно розв'язувати рівняння і нерівності, що пов'язують ряд змінних для визначення їх оптимальних значень відносно одна одної. Це дозволяє вибрати оптимальний варіант, який, відповідно до заданих критеріїв, може ефективно підтримувати робоче місце і робити це з мінімальними витратами, для того, щоб розробити напрямок розміщення працівників, який є об'єктом управління [3, с. 92 – 102];

– метод екстраполяції, що є найпростішим і найпоширенішим. Даний метод полягає у можливості перенесення тенденцій, змін у чисельності та складі персоналу у майбутнє. Доступність цього методу відноситься до його переваг. Недоліком виступає неможливість врахування розвитку компанії та зміни у зовнішньому середовищі;

– математичні та економічні методи, які оптимізують розрахунки на основі різних моделей, таких як кореляційні моделі, що відображають взаємозв'язок між двома змінними [3, с. 92 – 102].

Наступним етапом після планування є підбір персоналу. Підбором персоналу називають процес пошуку та дослідження психологічних та професійних якостей працівників з метою визначення їх придатності до виконання своїх обов'язків на конкретному робочому місці з урахуванням їхніх компетенцій, навичок, накопиченого досвіду роботи тощо.

При організації цього процесу потрібно чітко визначити цілі підбору. Окрім того важливо визначити фактори, які впливають на ефективність роботи організації і на досягнення поставлених цілей. Не менш важливим процесом є виділення суб'єктів та об'єктів, які безпосередньо беруть участь у підборі персоналу та побудування правильної послідовності дій щодо процесу підбору персоналу. Також відбувається оцінювання ефективності зазначеного порядку дій під час підбору персоналу. Підбір персоналу, який організований з помилками, призводить до поганих наслідків, серед яких виділяються висока плинність кадрів, низький рівень трудової дисципліни працівників та поганий морально-психологічний клімат [3, с. 92 – 102].

Правильна практика підбору персоналу може призвести до підвищення продуктивності, прибутку та лояльності працівників. Тому компаніям потрібно створювати найрізноманітнішу підтримку для процесу підбору персоналу. Без цього неможливо провести якісний рекрутинг.

На рис. 1.1 представлені різні види забезпечення підбору працівників на підприємстві.

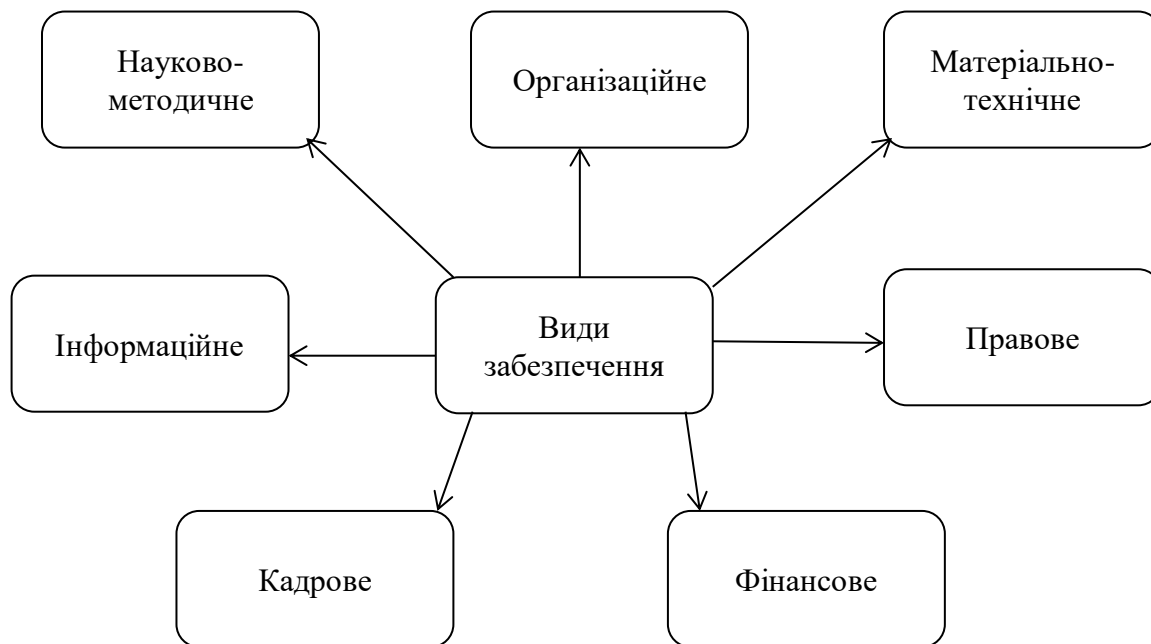


Рисунок 1.1 – Види забезпечення рекрутингової діяльності організації

Для того, щоб процес підбору працівників був ефективним, потрібно дотримуватись вирішенню певних завдань, а саме [4, с. 215]:

- визначення кадрових потреб після впровадження стратегії досягнення ключових цілей підприємства;
- аналізувати існуючі вакансії для отримання більш точної інформації щодо вимог, які постають перед працівниками;
- визначити кваліфікаційні вимоги, які потрібні для вдалого проведення роботи;
- визначення рівня розвитку потенціалу, а також професійних і особистих якостей працівників, які можна використати як критерії відбору;

- проводити пошук та вибір різних джерел, а також методів, підбору персоналу;
- вибір методів рекрутингу, які можуть дати змогу якісно оцінити кваліфікацію та вміння кандидата на вакантну посаду;
- забезпечити найкращі умови для швидкої адаптації з метою досягнення працівниками потрібного рівня продуктивності праці.

Важливим аспектом у процесі підбору персоналу є вміння потенційного співробітника встановлювати добрі взаємини із своїми колегами. А все тому, що компанії більше втрачають, ніж отримують, коли наймають технічно компетентних людей, які, незважаючи на їхню професійну компетентність, не можуть налагодити чудові стосунки з колегами, клієнтами чи постачальниками. Це саме стосується і людей, які підривають встановлені норми та порядки [5, с. 37 – 50].

Що ж стосується процесу відбору працівників, то він складається з наступних етапів: початковий відбір кандидатів, проведення попередньої співбесіди, оцінка кандидата, перевірка документів, медичний огляд претендента, проведення вирішальної співбесіди та прийняття рішення.

Мета попереднього відбору кандидатів у системі HR- інжинірингу полягає в тому, щоб зменшити витрати компанії на підбір персоналу шляхом відсіювання кандидатів, які не відповідають мінімальним формальним вимогам. Дані вимоги визначають у відповідності до специфіки певної функції, за яку вони відповідають у конкретній посаді. Попередній відбір зазвичай ґрунтується на аналізі резюме, яке подане кандидатом.

Резюме називають документ, який складає та подає компанії претендент для участі у конкурсному відборі. Основна мета цього документу – це привернути увагу роботодавця до претендента на посаду. Це своєрідна презентація, яка підкреслює сильні сторони кандидата і приховує – слабкі [5, с. 37 – 50].

Це можна назвати інструментом для впливу на роботодавця ще задовго до того, як буде здійснюватися контакт претендента на вакансію із працедавцем. Резюме є важливою складовою для досягнення поставленої цілі, а саме – пошуку

роботи. У резюме вказується інформація про те, наскільки претендент відповідає заявленій вакантній посаді.

За відсутності резюме, процес первинного відбору ґрунтується на аналізі первинної анкети, заповненої кандидатом під час його першого візиту до підприємства. Перевага анкети порівняно з резюме полягає в тому, що, окрім інформації, яка міститься в резюме, в анкеті подаються додаткові відомості, які відображають зацікавленість підприємства у тому чи іншому питанні. Дану анкету складають спеціалісти відділу кадрів, тож разом із описом біографії, освіти, досвіду роботи подаються запитання, які стосуються деталей вакантної посади [6, с. 148].

Проаналізувавши резюме і первинні анкети, рекрутер відсіює кандидатів, які не відповідають зазначеним формальним вимогам, а ті кандидати, які відповідають представленим вимогам, готуються до проведення попередньої співбесіди.

Мета первинної співбесіди полягає у більш глибокій оцінці тих характеристик претендента, які визначають його професійну придатність і відповідність вакантній посаді.

Під час проведення первинної співбесіди компенсується брак інформації, складається перше враження про кандидата, а також відсіюються претенденти, які не відповідають професійним, кваліфікаційним та освітнім вимогам.

У ході попередньої співбесіди кандидат отримує інформацію щодо діяльності підприємства, а рекрутер визначає наскільки зацікавлений претендент у роботі, яка йому пропонується [6, с. 148].

У залежності від посади, створюються нові різноманітні форми і плани проведення попередньої співбесіди, де беруться до уваги вимоги відповідної посади. Однак необхідно звернути увагу на те, що співбесіда не повинна бути побудована таким чином, щоб створювалося враження, що з кандидатом проводять співбесіду, яка була заздалегідь створена за шаблоном. Проведення співбесіди в розмовному стилі дозволяє кандидату розслабитися і розповісти більше про себе, свій досвід і знання, а також поставити запитання та висловити ідеї [6, с. 148].

Під час відбіркової співбесіди інформація подається за певними блоками, які надані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Інформація, яка надається в процесі співбесіди

Блок потрібної інформації	Характеристика
Автобіографія	Особлива увага звертається на періоди, коли кандидат з певних причин не працював. Отримані дані звіряють з резюме і трудовою книжкою.
Освітній рівень	Визначають рівень освіти претендента, а саме навчальний заклад, де він навчався та його факультет, спеціальність. Береться до уваги рівень теоретичної підготовки, ставлення до розвитку кандидата. Велику роль відіграють курси підвищення кваліфікації чи опанування нових професійних вмінь, адже це засвідчує бажання претендента до саморозвитку.
Досвід	Проводиться аналіз досвіду роботи претендента на конкретній посаді, її опису та обов'язків. Враховується можливість виконання роботи, яка не передбачається посадовими обов'язками. Окрім того, звертається увага на досвід роботи на організаторських чи управлінських посадах.
Характеристика з місця роботи	Отримується інформація щодо попереднього місця роботи претендента, його функцій та обов'язків, які були на нього покладені, сфери діяльності. Окрім того, з'ясовуються причини, які змусили працівника шукати нову роботу. Дізнається інформація про позитивні аспекти роботи і негативні моменти, які пов'язані з попередньою діяльністю претендента.
Винагорода	Визначається система оплати, за якою кандидат працював на попередній посаді в іншій компанії, величина зарплатні, пільги чи певні умови, які надавалися даному працівнику. Дізнаються очікування, які має кандидат щодо матеріальної винагороди, яку він отримуватиме на новій роботі.

Особлива увага звертається на поведінку кандидата під час співбесіди. За можливості моделюється поведінка претендента в робочому середовищі. Особисті якості, інтелектуальні здібності, риси характеру та рівень конфліктності безпосередньо впливають на те здатність людини виконувати дану роботу і на процес її адаптації у колективі [7, с. 90 – 97].

Відбіркові співбесіди найкраще проводити в певних часових сегментах так, щоб кандидат говорив 70%, а інтерв'юер – 30%. Розподіл часу співбесіди залежить від кваліфікації HR-спеціаліста.

Виділяють основні навички, якими має володіти фахівець з підбору персоналу для процесу проведення попередньої співбесіди:

- навик контролю ходу співбесіди;

- навик аналізу інформації, запам'ятовування та сприймання почутого;
- навик задавання різних питань;
- навик підбиття висновків та прийняття остаточного рішення.

Процес організації співбесіди для отримання необхідної інформації від претендентів залежить від різновиду інтерв'ю, який використовується. Вирізняють наступні різновиди інтерв'ю [7, с. 90 – 97]:

- структуроване інтерв'ю представляє собою послідовність питань, які пов'язані з роботою, і, які ставляться кожному кандидату. Зменшення суб'єктивності та непослідовності, які притаманні в неструктурованих інтерв'ю, може підвищити надійність і точність співбесіди;

- неструктуроване інтерв'ю являє собою тип приведення співбесіди, у якому інтерв'юер ставить відкриті запитання. Даний тип співбесіди є загальним. Спеціаліст з підбору персоналу заохочує претендента розповісти про себе якомога більше. Такі інтерв'ю займають значно більше часу у порівнянні із структурованими інтерв'ю. Як результат, інтерв'юер отримує багато різноманітної інформації від кожного кандидата;

- поведінковим інтерв'ю називають структуровану співбесіду, під час якої задають запитання, які спрямовані на з'ясування минулого досвіду роботи у складних ситуаціях;

- інтерв'ю у емоційно напруженому середовищі, а саме у спеціально змодельованій стресовій ситуації;

- інтерв'ю, яке проводиться з групою претендентів [8, с. 126– 140].

Під час співбесіди з кандидатами доцільно користуватися основним набором тем. Він дозволяє отримати достатню інформацію про кандидата, яку можна структурувати і співвідносити із затвердженими критеріями відбору. Варіант переліку основного набору тем зображений на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Перелік основних тем для співбесіди
(Розроблено автором)

Далі проводиться оцінка кандидатів. Головна мета даного процесу – це виявити трудовий потенціал кожного претендента, а також здатність швидко адаптуватися у колективі. Процес оцінювання кандидатів проводиться з допомогою системи відповідності потрібних якостей претендента вакантній посаді [8, с. 126 – 140].

Після оцінювання кандидатів проводиться перевірка наданої ними документації і аналіз зазначених рекомендацій [8, с. 126 – 140].

Ще одним важливим аспектом здатності претендента до виконання роботи є медичний огляд. Він дозволяє зрозуміти фізичний і психологічний стан кандидата, його здатність витримувати різної величини навантаження, а також схильність до хвороб. Зазвичай інформацію отримують з медичної анкети та результатів медичних діагностик.

Фінальним етапом відбору персоналу є процес проведення вирішальної співбесіди. Підсумкова співбесіда дозволяє отримати інформацію щодо тих питань, які не були обговорені під час попередніх етапів відбору. Також є можливість уточнити раніше отриману інформацію, якщо у цьому є потреба. Даний вид

співбесіди є індивідуальним. Під час проведення співбесіди є можливість дізнатися чи впевнитися у рівні зацікавленості кандидата у даній вакансії і його здатності до виконання роботи. Претендент теж може задавати питання, які його цікавлять [8, с. 126 – 140].

Після завершення усіх вище описаних етапів відбору керівник повинен прийняти рішення щодо найму, керуючись отриманою інформацією від фахівця з підбору персоналу. У разі позитивного рішення, складається трудовий договір між найманим працівником і організацією. А наступним етапом у формуванні персоналу є процес адаптації нових працівників.

1.2 СУТНІСТЬ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Коли на підприємство приходять новий працівник, то у нього є свої ідеї та плани, які він хоче реалізувати. А організація чекає від працівника якісного виконання доручених йому функцій та завдань. Під час їхньої взаємодії відбувається такий процес як адаптація.

Адаптація являє собою процес, під час якого відбувається пристосування нових працівників до вимог роботи внутрішнього та зовнішнього середовища організації [9, с. 450].

Існує три різновиди трудової адаптації, а саме:

- професійна, яка має на меті процес засвоєння потрібних навиків, що потрібні для виконання роботи на зазначеній посаді;
- психофізіологічна, що сприяє пристосуванню працівника до встановлених режимів праці і відпочинку;
- соціально-психологічна, яка представляє процес знайомства між новим працівником і колективом, що сприяє налагодженню гарних взаємовідносин і дозволяє налагодити оптимальний моральний клімат у колективі.

Найчастіше процес адаптації у системі HR- інжинірингу включає в себе чотири етапи [9, с. 450].

На першому етапі відбувається оцінка рівня готовності нового працівника до виконання поставлених завдань. Це необхідно для розробки ефективного плану адаптації. Повна відсутність адаптації неможлива. Навіть якщо працівник пройшов спеціальну підготовку і має аналогічний досвід роботи у даних структурах, то вступаючи до нової організації, він неминуче стикається з іншою зовнішньою інфраструктурою компанії, новою командою співробітників, робочим напрямком отриманої посади.

Другий етап називається «орієнтація на місці». На цьому етапі працівник знайомиться з новим робочим місцем, своїм новим колективом та завданнями, які йому потрібно буде виконувати. Цей етап повинні проводити фахівці із відділу кадрів або керівник.

Безпосередньо сам процес адаптації відбувається на третьому етапі. Починаючи свою трудову діяльність у новій організації, працівник постійно перебуває у процесі пристосування. Він починає звикати до свого нового статусу, людей, які його оточують, встановлює міжособистісні стосунки із колегами, при звичається до своєї нової соціальної ролі, яку йому тепер потрібно виконувати. Даний етап адаптації є вирішальним, адже від нього залежить як працівник пристосується до роботи у компанії. Для самого працівника цей етап є найважчим як з сторони його психологічного так і морального стану. Проведення регулярних розмов дозволить певною мірою пришвидшити адаптацію нового співробітника, а також оцінити його загальний стан [10, с. 123].

Останнім етапом процесу адаптації є повне включення працівника у трудову діяльність. Під час даного етапу відбувається процес налагодження стабільної роботи нового співробітника, залишаються позаду труднощі, які були викликані початком трудової діяльності та процесом соціальної адаптації.

Після успішного проходження працівником усіх етапів, процес адаптації вважається завершеним. Те, наскільки правильно встановлений процес проходження зазначених етапів безпосередньо впливає на термін адаптації і рівень

витрат, які будуть відбуватися у даному періоді. Якщо під час процесу адаптації нового працівника будуть допущені помилки, то це негативно вплине на термін адаптації, адже може підвищити його у кілька разів, а також на якість виконаної роботи нового співробітника. Усе це загалом вплине і на кількість фінансових затрат компанії. Окрім того термін адаптації позначається на морально-психологічному стані нового працівника. Тож працівник також зацікавлений у тому, аби процес адаптації закінчився чимшвидше [10, с. 123].

Виділяють кілька чинників, що мають вплив на перебіг адаптації. Вони розглянуті у таблиці 1.3.

Управлінням адаптацією називають процес, який впливає на чинники перебігу адаптації. Від цього залежать рівень ефективності, швидкість і вартість процесу адаптації нового робітника у організації.

Потреба в управлінні адаптаційним процесом обґрунтовується тим, що не користуючись процесом регулювання адаптацією підприємство і новий співробітник зазнають певних втрат. Розробляючи перелік заходів, які можуть регулювати і вдосконалювати адаптаційний процес, потрібно звертати увагу на вивчення різноманітних чинників виробничого середовища, величину їхнього впливу на результат процесу адаптації. Окрім того, важливо враховувати суб'єктивні якості працівника. Також не зайвим буде врахувати досвід розробки системи управління адаптації закордонних і вітчизняних компаній [11, с. 175].

Фундаментальним для адаптаційних систем є індивідуальність підходу до взаємозв'язків з кожним працівником, яка враховує усі чинники, що впливають на адаптацію, і конкретні умови виробничого середовища. Дана система сприяє розробці потрібних заходів, які дозволяють раціоналізувати процес адаптації, і визначити відповідні технології [11, с. 175].

Таблиця 1.3 – Вплив чинників на перебіг адаптації

Чинник	Вплив
Рівень раціональності системи підбору працівників	Допущена помилка у процесі підбору працівника може негативно вплинути на адаптацію нового робітника. До таких помилок відносять невідповідний рівень кваліфікації працівника, відсутність потрібного досвіду, психологічна

	несумісність з колективом. Дані помилки також впливають на фінансові витрати компанії, збільшуючи їх, що є негативним аспектом. Тож прийом на роботу невідповідного працівника призводить до невдалого процесу адаптації.
Розмір компанії	Зазвичай у невеликих організація адаптація є неформальною, тобто все завершується проведенням ознайомлювальних розмов під час трудової діяльності. Це є негативним фактором, адже від цього страждають якість та швидкість процесу адаптації, що у свою чергу призводить до зайвих фінансових витрат компанії.
Стан морально-психологічного клімату колективу	Хороші міжособистісні зв'язки між колегами і високий рівень морально-психологічного клімату у компанії призводять до зменшення витрат на адаптацію працівника. При зазначених умовах процес адаптації проходить швидше, відбувається формування довірчих відносин працівника із його новими колегами, можливість конфліктів значно знижується.
Посада, яку отримав новий співробітник	Велика відповідальність, потреба взаємодії працівника з великою чисельністю різних людей та високий рівень складності виконуваної роботи призводять до тривалого періоду адаптації.

Варто зазначити, що сам процес адаптації та терміни його проходження великою частиною залежать від того, наскільки якісно організована система професійно-кваліфікаційного розвитку працівника, а також можливість його кар'єрного зростання [12, с. 215 – 240].

Також виділяють певний перелік показників, які впливають на успішність проходження процесу адаптації у системі HR- інжинірингу . Дані показники відображені на рис. 1.3.

Близько 90% працівників, що звільнилися під час першого року роботи, зазначають, що основною причиною, яка послужила для прийняття такого рішення була відсутність інформації щодо розпорядку роботи, соціальної інфраструктури і особливостей колективу.

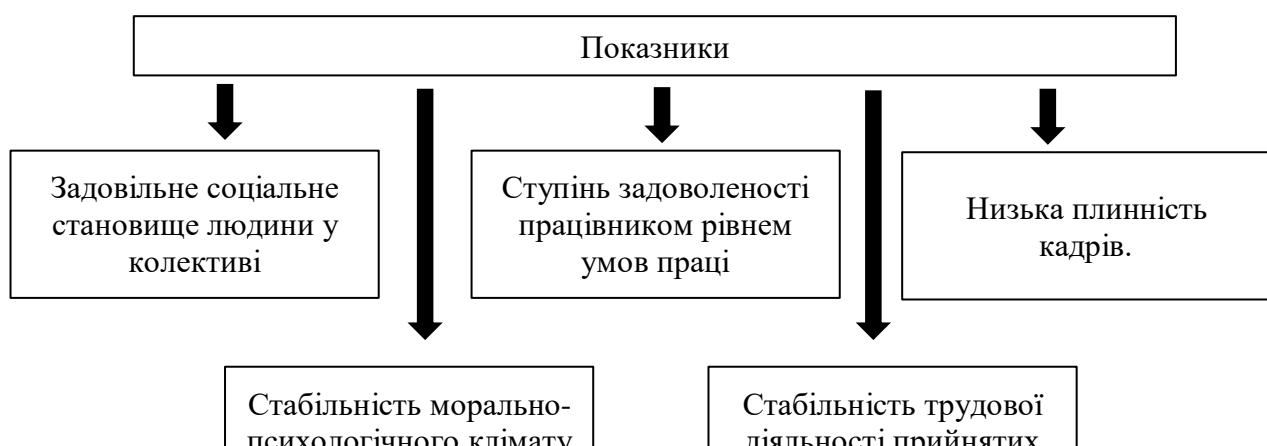


Рисунок 1.3 – Показники, які впливають на адаптаційний процес

У більшості випадків, відповідальність за проведення адаптації покладається на HR-спеціаліста, який займає посаду у відділі кадрів компанії. До його основних завдань відносяться [12, с. 215– 240]:

- процес розробки програм адаптації для усіх нових працівників конкретного підприємства;
- під час адаптаційного періоду проводити семінари, курси, тренінги і вебінари з метою пришвидшення процесу адаптації;
- проводити індивідуальні розмови з новими працівниками або переведеними співробітниками;
- займатися процесами підготовки і розподілу коучів та менторів;
- організовувати групові тренінги, ігри та заходи в команді із метою створити гарний морально-психологічний клімат у колективі.

HR-спеціаліст, який відповідає за адаптацію персоналу, повинен також виконувати наступні обов'язки [12, с. 215– 240]:

- займатися аналізуванням та прогнозуванням ринку праці, впроваджувати необхідні зміни у структурі людських ресурсів компанії;
- займатися плануванням потреби організації у нових працівниках;
- проводити процес підбору та найму персоналу;
- розміщувати працівників по відповідних підрозділах та їхніх робочих місцях;
- керувати та контролювати виконання розроблених адаптаційних процесів.

Розробку програми адаптаційного процесу називають однією з найважливіших завдань. Програма процесу адаптації являє собою систему заходів,

які спрямовані для того, щоб полегшити процес пристосування нових працівників до тих умов, які надаються компанією. У такій програмі передбачається наявність інформації про організацію та відповіді на найпоширеніші запитання, які, зазвичай, з'являються у нових працівників під час їхнього пристосування до умов роботи [12, с. 215– 240].

Наразі в Україні та інших країнах пострадянського простору переважна більшість компаній не приділяють достатньої уваги адаптаційному періоду нових працівників. Тільки у невеликій кількості організацій розуміють, що адаптацію не можна розглядати лише як формальну процедуру, яка включає в себе декілька етапів. Керівники та співробітники кадрових відділів даних підприємств усвідомлюють наскільки важливим є процес адаптації нових працівників не лише для них самих, а й для ефективної роботи компанії.

Тож можна стверджувати, що для того, аби адаптація нових працівників не закінчилась їхнім звільненням, потрібно усвідомлювати наскільки важливим є процес адаптації та, безперечно, уміти правильно розробляти та впроваджувати адаптаційні програми у процес пристосування нових працівників до роботи на підприємстві, адже це відповідає, передусім, інтересам самої компанії.

Корпоративна культура має дуже гарний вплив на адаптаційний процес нових робітників у компанії [13, с. 97].

Складовими корпоративної культури виділяють матеріальні і духовні цінності компанії, прояви трудової діяльності організації, що взаємодіють між собою та представляють індивідуальність підприємства. Існує 7 важливих функцій корпоративної культури. До них відносять виховну, управлінську, мотиваційну, комунікативну, оптимізуючу, стабілізуючу та захисну функції [13, с. 97].

У корпоративній культурі підприємства виділяють наступні складові:

- цінності, які є в пріоритеті у людей, а саме: соціальний статус, кар'єра, різні почесні звання;
- довіра до керівництва, власна впевненість, взаємопідтримка, віра в справедливість;

- комунікаційна система та мова спілкування, а саме письмове, невербальне і вербальне спілкування;
- розуміння та використання часу, тобто, до прикладу, дотримання працівниками тайм-менеджменту;
- відносини між людьми різного віку та статі, статусу та влади, досвіду і знання, а також релігії і громадянства. Окрім того, сюди відносять методи і техніки вирішення конфліктів, що виникають;
- процеси розвитку та навчання працівників: процедура надання інформації працівникам, послідовність прийняття участі у системі навчальних програм організації та усвідомлення того, наскільки важливим є процес підвищення кваліфікації, яким користуються у компанії;
- система трудової етики та стимулів, яку використовують на підприємстві, а саме сюди відносять: ставлення працівника до виконуваної ним роботи, рівень відповідальності за доручені завдання, утримання робочого місця у чистоті, оцінювання якості виконаної роботи, надання винагороди, можливості кар'єрного зростання тощо;
- зовнішній вигляд працівника, його презентація себе на роботі і дотримання ділового стилю у процесі трудової діяльності [13, с. 97].

Мета корпоративної культури у системі HR- інжинірингу полягає у тому, щоб сформувати поведінку персоналу, яка допомагає у процесі досягнення поставлених цілей компанії. Для того, щоб досягнути поставленої мети, потрібно у процесі управління персоналом дотримуватися виконання наступних завдань:

- сприяння формуванню у співробітників почуття співучасті у процесі керування справами компанії;
- заохочувати участь персоналу у спільних заходах, які спрямовані на покращення діяльності підприємства;
- сприяти зміцненню стабільної діяльності системи соціальних взаємовідносин у колективі;
- підтримка особистих ініціатив працівників;

- надавати допомогу працівникам у процесі їхньої роботи для досягнення ними їхнього особистого професійного успіху;
- займатися створенням атмосфери єдності між керівництвом компанії та персоналом;
- сприяти процесу укріплення корпоративної сім'ї.

Процес розвитку корпоративної культури компанії сприяє підвищенню рівня соціально-психологічного стану колективу. Соціально-психологічним кліматом колективу називається певний емоційний стан, який представляє процес взаємовідносин між учасниками цього колективу. Від того, наскільки оптимальним є рівень соціально-психологічного клімату залежить продуктивність трудової діяльності усього колективу [14, с. 341].

Виділяють певні групи факторів, які мають вплив на соціально-психологічний стан колективу у системі HR- інжинірингу. Детальніше це відображено на рис. 1.4.

Неабиякий вплив на адаптаційний процес має онбординг. Онбординг – це формальна і неформальна процедура у процесі прийняття нового працівника, яка, в залежності від культури компанії, зазвичай розпочинається з моменту підписання договору.

Онбординг у своїй основі має певний перелік завдань[14, с. 341]:

- надання новим працівникам шаблони необхідних документів і переконання, що процес введення в посаду відповідає законодавству і не викликає стресу у нового працівника;
- надання новому співробітнику усієї необхідної інформації;
- ознайомлення з роботою свого відділу та знайомство з колегами;
- створення умов, які потрібні для простого проходження випробувального періоду;
- залучення працівника до роботи і постановка цілей на найближчий час;
- закладання основи для довірчих взаємовідносин;
- ознайомлення з корпоративною культурою і цінностями компанії.

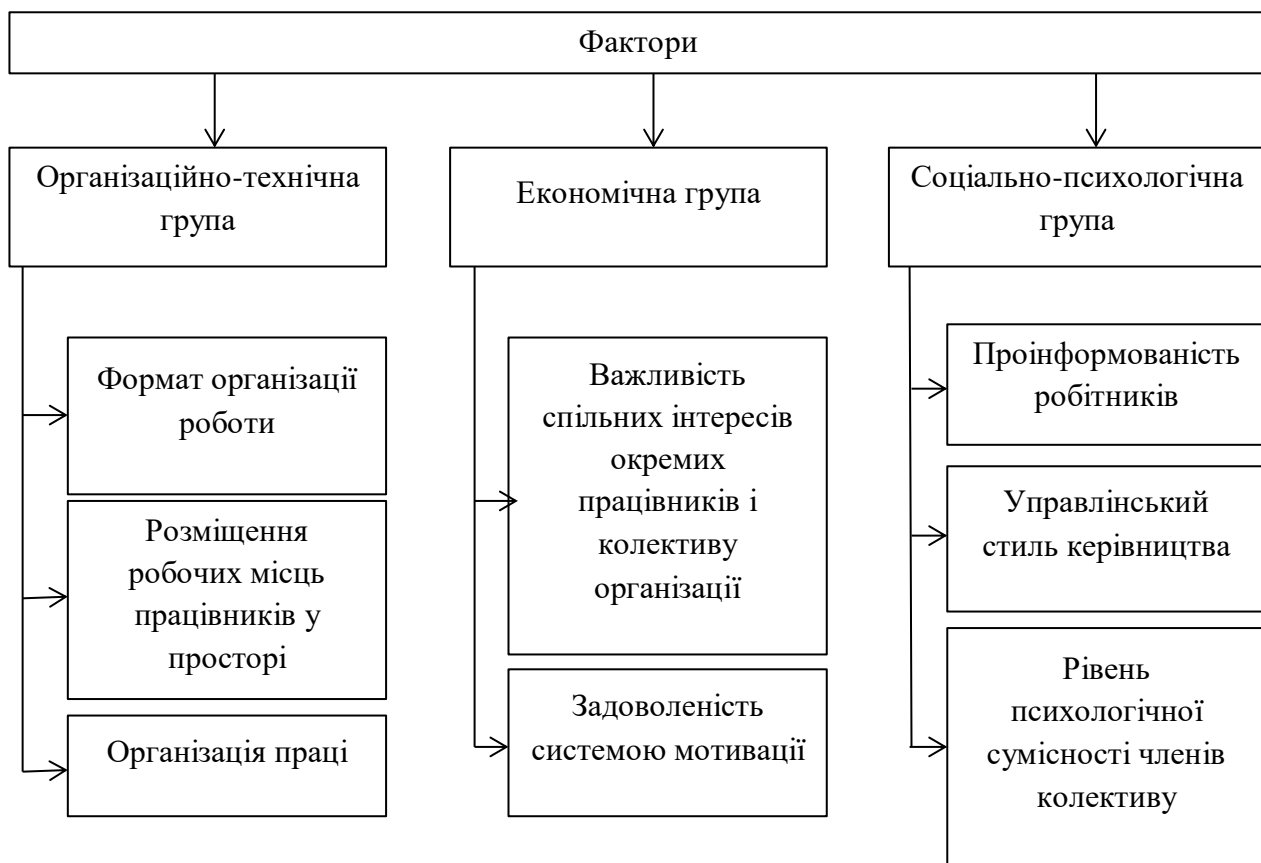


Рисунок 1.4 – Фактори, які мають вплив на соціально-психологічний стан колективу

Соціально-психологічний клімат у колективі може перебувати на оптимальному рівні, коли під час своєї роботи підприємство дотримуватиметься певних вимог, а саме [14, с. 341]:

- підтримувати оптимальну норму керованості щодо усіх рівнів роботи для підтримки рівня відповідальності працівників, забезпечувати мотивацію робітників і здійснювати ефективний контроль;
- забезпечувати усі умови для довготривалої роботи колективу, адже у цей час відбувається процес впливу на утворення звичаїв та організаційної культури, тому що результатом цього процесу стає рівень згуртованості, стабільності, перспективності розвитку трудового колективу;

- виявляти та покращувати потенціал розвитку персоналу організації, тому що даний процес допомагає сформувати ефективну стратегію розвитку організації та результативну систему мотивації працівників [14, с. 341];

- займатися процесом оптимізації гендерної та вікової структури персоналу, адже це дозволяє покращувати відносини між працівниками у колективі, створювати фундаментальну основу для того, щоб співробітники могли ділитися один з одним отриманим досвідом;

- забезпечувати роботу стабільної системи інформування про діяльність нетипових груп, адже завдяки цій системі можна налагодити процес управління даними групами, користуючись методом приєднання очільників зазначених груп до спільної роботи над вирішенням різних проблем організації;

- займатися забезпеченням оптимального рівня психологічної сумісності працівників підприємства для підвищення згуртованості колективу та виконання роботи без конфліктів між робітниками [14, с. 341].

Практика діяльності багатьох компаній свідчить, що довготривала напруженість створює негативний соціально-психологічний стан у колективі в результаті довготривалих професійних взаємовідносин між людьми, що знаходить вияв у тому, як працівники поведуться і спілкуються. Психологічна напруга визначається як спонукання людини діяти певним чином у процесі несприятливого для неї розвитку подій, які пов'язані з тривогою і дискомфортом. Коригування соціально-психологічного стану колективу може відбутися самими працівниками, що, у такому випадку, не підлягає адміністративному втручанню. У випадку організованого керування соціально-психологічного стану колективу потрібно завчасно визначити причини, які підлягають корегуванню і виробити відповідні стратегічні заходи [15, с. 156]. Після процесу адаптації важливим моментом є аспект постійного розвитку персоналу організації.

1.3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Результативність роботи підприємства, у великій мірі, залежить від того, на якому рівні розвитку знаходиться персонал даної організації. Тож, враховуючи ситуацію, що склалася на сучасному ринку праці, який стрімко розвивається, кожна компанія змушена постійно вкладати значні кошти та зусилля в розвиток персоналу.

Процес розвитку працівників у системі HR- інжинірингу на підприємствах є різноманітним і багатогранним. Це економічне, соціальне, психологічне та педагогічне поняття. Тому в економічній літературі важко знайти лише одне точне визначення цього терміну.

Для ефективного функціонування всі організації повинні займатися розвитком свого персоналу, адже, на якому рівні знаходиться розвиток персоналу компанії, то сама компанія також знаходиться на цьому ж рівні свого розвитку. Саме здатність підприємства активно розвивати своїх співробітників в умовах погіршення якості теоретичних і практичних навичок відноситься до одного з найголовніших чинників конкурентоспроможної діяльності компанії на ринку праці.

Питання розвитку персоналу підприємства є досить складним поняттям. Сюди входять різні види проблем роботи, серед яких вирізняються соціальні, економічні та психологічні проблеми. Сутність поняття розвитку персоналу допомагає в процесі визначення розгляду певного значення, а саме професійного і гармонійного розвитку особистості [15, с. 156].

Особистістю називають уставлену систему, яка включає соціально значущі риси, які можуть всесторонньо охарактеризувати індивіда. Фактично, особистість являє собою продукт процесу суспільного розвитку і приєднання індивідів до системи соціальних відносин з допомогою процесу ініціативної діяльності та контактування. Особистість формується в процесі соціалізації людини, оволодіння нею соціальними нормами і функціями через вивчення різних видів та форм діяльності [16, с. 58 – 63].

Гармонійним розвитком особистості називають процес становлення та розвитку особистості, в якому він є сукупністю взаємопов'язаних результатів на послідовних вікових етапах. Однак даний процес та отримані результати можуть узгоджуватися лише за умови дотримання принципу гармонії. Визначальними орієнтирами гармонійного розвитку є психологія, педагогіка, освіта і молодіжна політика. Гармонізація особистісного розвитку передбачає виділення двох аспектів, а саме інтенсивного та екстенсивного.

Сам же процес професійного розвитку складається з підготовчих та адаптивних заходів, призначених для виконання посадових обов'язків конкретної посади у певній професії. Поняття професійного розвитку є дещо вузьким від гармонійного розвитку, але саме завдяки даному поняттю є можливість відтворити процес підготовки майбутнього працівника до виконання роботи у певній професії за відповідною спеціальністю. Під час зазначеного процесу відбувається отримання працівником потрібних йому теоретичних знань, вмінь, практичних навиків та соціальних норм поведінки. Не можна оминати увагою і процес опановування моральних цінностей, адже деякі фахівці засвідчують кодекс моралі. Наприклад, до них відносяться медики та військові [16, с. 58 – 63].

Виділяють велику кількість підходів щодо визначення поняття «розвиток персоналу». Наведемо найбільш поширені. За дослідженнями Н. Тома, можна вважати систему розвитку персоналу цілеспрямовано підбраною структурою таких елементів, як освітні, інформативні та тих, які прив'язані до робочого місця. Саме комплекс даних елементів сприяє процесу підвищення кваліфікації робітників даної компанії, відповідаючи при цьому завданням розвитку самої компанії та потенціалу і нахилів працівників [17, с. 215].

Дещо ширше дане поняття розглядається у працях А. Кібанова. Тут воно представлено як організаційно-економічна діяльність, якою займається відділ розвитку персоналу та включає процес навчання, розвитку і перепідготовки.

У той час Г. Руденко та А. Федченко вважають, що розвиток персоналу – це якісні зміни самого персоналу, які відображаються у новому становищі з метою досягнення нових цілей, професійно-кваліфікаційних та комунікативних

параметрів. Це сприяє кращому розкриттю особистісного потенціалу усіх працівників, підвищенню рівня їхніх здібностей.

У свою чергу, у працях Л. Шимановської-Діанич розвиток персоналу рахується процесом самореалізації, соціалізації і підготовкою робітників до виконання посадових обов'язків та відповідних функцій, отримання нових посад, розв'язання виникнутих проблем, що виникли дозволяє компанії постійно забезпечувати себе гарно підготовленими працівниками [17, с. 215].

Якщо ж розглядати розвиток персоналу з позиції В. Колпакова, то це є внутрішньою діяльністю людини у зміні якісних і кількісних показників, що проявляються у її діяльності, впливі навколишнього середовища і спадкових програмах. На його думку, складовими навколишнього середовища у даному процесі є розвиток, навчання і виховання, які у більшій мірі проводяться у компанії.

У загальному можна вважати, що розвиток персоналу – це організований процес безперервного навчання у сфері компетенції працівника, який також готує їх до нових робочих місць, спеціалізацій та кваліфікацій. Розвиток персоналу сприяє кар'єрному зростанню працівників, формуючи при цьому резерв управлінців і дає змогу покращувати соціальну організацію персоналу. До основних інструментів розвитку персоналу відносять оцінку співробітників, проведення адаптації працівників і атестацію. Не залишається поза увагою також планування кар'єри працівників та система мотиваційного розвитку персоналу.

Також варто зазначити, що для досягнення мети розвитку персоналу потрібно займатися вирішенням певного ряду задач, що дозволить компанії забезпечувати ефективний процес досягнення поставлених цілей. Дані задачі полягають у наступному [18, с. 327]:

- виявленні і підтримці тих працівників, які здатні до навчання;
- поширенню знань та отриманого досвіду у системі постійного навчання персоналу;
- активізації потенційних спроможностей працівників;
- зміцненні творчої ініціативи і конкурентної складової;
- займатися роботою по створенню резерву управлінців;

– слідкувати за процесом створення системи професійного розвитку працівників та планування їх кар'єри.

Процес розвитку персоналу підприємства включає у себе ряд складових:

- процес професійного навчання працівників;
- виробничу адаптацію персоналу;
- процес оцінювання, атестації співробітників;
- планування кар'єри працівників, яке включає до свого переліку: професійне просування у роботі фахівців і робітників, процес формування резерву управлінців і їхнє професійно-службове просування.

Важливу роль у процесі розвитку персоналу також виконує профорієнтаційна робота як у самій компанії, так і в навчальних закладах. Результатом гарного розвитку співробітників можна вважати різні винахідницькі роботи працівників. У кожній сучасній компанії однією з обов'язкових складових розвитку персоналу є моральна і матеріальна система мотивації працівників [18, с. 327].

Окрім того, до складових розвитку персоналу у системі HR- інжинірингу відносять і такі поняття як «професійне просування працівників», «освіта» і «професійне навчання робітників».

Освіта є процесом та результатом опановування людиною теоретичних знань, вмінь та практичних навиків, які потрібні для того, щоб надалі займатися професійним навчанням, підготовкою до праці та процесом інтеграції із суспільством. Рівень, на якому знаходиться загальна середня, професійно-технічна і вища освіта зумовлений вимогами підприємств, розвитком науки, культури, технологій і техніки, відносинами у суспільстві.

Професійним навчанням персоналу називають процес цілеспрямованого формування теоретичних знань, вмінь і практичних навиків, використовуючи при цьому спеціальні методи та форми, які є необхідними, у працівників підприємства. Метою даного процесу є гарантування самореалізації працівника, набуття ним потрібних професійних знань та умінь для здобуття бажаної професії чи спеціальності, базуючись при цьому на наявному освітньому рівні робітника, а

також його практичному досвіді, що дозволяє підвищити аспект конкурентоспроможності [18, с. 327].

Професійне навчання займається різними видами підготовки працівників у компанії. Детальніше даний аспект відображено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Види підготовки працівників, які формує професійне навчання

Вид підготовки	Його сутність
Початкова професійна підготовка працівників	Особи, які не мають фахової спеціальності чи певної професії, здобувають у процесі навчання професійно-технічну освіту. Така діяльність щодо підготовки робітників дозволяє забезпечити потрібний рівень кваліфікації працівника, який необхідний для ефективної діяльності компанії.
Перепідготовка працівників	Фахівці, які уже мають вищу освіту, здобуту раніше у вищих навчальних або професійно-технічних закладах, займаються навчанням, яке полягає у процесі оволодіння ними новою іншою спеціальністю.
Підвищення кваліфікації працівників	Дане навчання працівників, які володіють вищою освітою, спрямоване на розширення та поглиблення раніше здобутих знань, вмінь і практичних навиків у відповідності до рівня вимог сучасного ринку виробництва товарів чи надання послуг.

Основа професійного навчання працівників закладається наукою про навчання дорослих людей – андрагогікою. Дана наука займається вивченням особливостей процесу навчання у відмінних одна від одної вікових групах робітників. Окрім того досліджуються та формуються фундаментальні закономірності загального процесу навчання, який поділяється на діяльність викладача та слухача. В умовах старіння працездатного населення та впровадження пенсійної реформи зростає значення андрагогіки у здійсненні розвитку людських ресурсів [18, с. 327].

Специфіка андрагогіки полягає у тому, що персонал компанії має ряд відмінностей від людей, які у перший раз отримують професійну освіту. Ці відмінності полягають у наступному [19, с. 117 – 127]:

- дорослі працівники, на відмінну від молодих людей, усвідомлюють себе як самокеровану особистість;
- вони мають багатий життєвий досвід (сімейний, робочий та соціальний), який є суттєвим джерелом навчання для них самих та їхніх колег;
- мотивація до навчання визначається у бажанні вирішити власні важливі проблеми та досягти конкретних цілей, які вони перед собою ставлять;
- вони готові негайно застосовувати набуті знання, вміння та практичні навички на практиці;
- психологічно не сприймають «шкільну» методику навчання.

Сприяння підвищенню професіоналізму та якості людських ресурсів є ключовим фактором у трудовій ротації, міжорганізаційного обміну фахівцями з вищою освітою. Відбір, кваліфікація та досвід роботи людських ресурсів через набуття нових знань, навичок та досвіду роботи є ключовими аспектами у процесі професійно-кваліфікаційного просування працівників компанії [19, с. 117 – 127].

Розвиток персоналу у системі HR-інжинірингу передбачає ефективне використання наявного трудового потенціалу персоналу, здійснювати процес підвищення його соціально-професійної мобільності, допомагає запобігати масовому безробіттю, а також має значну частину впливу у процесі підготовки працівників з метою здійснення перебудови різних економічних галузей. Це має позитивний вплив у збільшенні обсягів випуску продукції або сфери надання потрібних послуг, покращує результати фінансової роботи компанії. За таких обставин розвиток персоналу займає один із найважливіших напрямків раціональної діяльності компанії з досягненням високого рівня конкурентоспроможності цієї організації на ринку праці [19, с. 117 – 127].

Процеси розвитку персоналу і його конкурентоспроможність на ринку праці є взаємопов'язаними, тож із підвищенням рівня розвитку персоналу, підвищується також і рівень конкурентоспроможності даного персоналу. Для працівників відкривається можливість засвоювати нові знання, підвищувати рівень своєї кваліфікації чи, навіть, опанувати нову професію. Це дає можливість і надалі розвиватися працівникові та дарує можливість планування подальшої трудової

кар'єри. Завдячуючи цьому процесу кожен працівник зможе із легкістю знайти для себе нову роботу у випадку втрати свого наявного робочого місця. Також він може зайнятися своїм власним бізнесом, що у свою чергу створить нові робочі місця для інших робітників.

Сьогодні багато висококваліфікованих фахівців, обираючи роботу, розглядають не тільки момент рівня заробітної плати, але і також наявність можливостей для навчання і перспективи професійного розвитку. У більшості випадків саме даний критерій являється основним у їхньому виборі місця роботи. Велику роль це відіграє і у процесі розвитку країни, тому що її потенціал є залежним від освітнього рівня і продуктивної роботи людей. Завдячуючи цьому процесу суспільство може розвиватися, не використовуючи бюджетні кошти [19, с. 117– 127].

Для орієнтування у сучасному світі є необхідним відповідний рівень ерудиції і високий інтелектуальний розвиток. Розвиток персоналу допомагає підвищувати дані аспекти працівника [19, с. 117 – 127]. До результатів розвитку персоналу можна віднести наявність приємного морального клімату у колективі, який переважає в усіх підрозділах компанії, низький рівень плинності кадрів, підвищення вмотивованості робітників, якісне виконання поставлених перед ними обов'язків.

Отож можна підсумувати, що розвиток персоналу і професійний розвиток працівника є запорукою науково-технічного розвитку країни. Їх можна віднести до найважливіших показників розвитку суспільства. Саме тому, беручи до уваги усі переваги розвитку персоналу, немає нічого дивного у тому, що країни з високим рівнем економіки дуже відповідально ставляться до процесу розвитку персоналу. Тож розвиток персоналу на теперішній час є однією з головних функцій HR-спеціалістів.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У НОВОДУНАЄВЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ

2.1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «НОВОДУНАЄВЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»

Новодунаєвецька селищна рада є бюджетною організацією, яка діє на підставі Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», яким визначається система і гарантії місцевого самоврядування в Україні.

Новодунаєвецька селищна рада є виборним органом місцевого самоврядування, що представляє Новодунаєвецьку селищну територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», Європейською хартією місцевого самоврядування та іншими нормативно-правовими актами.

Новодунаєвецька селищна рада є юридичною особою і наділяється, відповідно до чинного законодавства України, власними повноваженнями, в межах яких діє самостійно і несе відповідальність за свою діяльність.

Новодунаєвецька селищна рада має печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, окремий рахунок в установах банків України [20].

Порядок діяльності ради, її органів та посадових осіб визначається Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», іншими законодавчими актами України, цим регламентом та іншими рішеннями ради.

Новодунаєвецька селищна рада є керуючим органом Новодунаєвецької селищної об'єднаної територіальної громади, яка утворена 13 серпня 2015 року завдяки об'єднанню Дунаєвецької селищної ради і Малієвецької,

Малокарабчіївської, Морозівської, Підлісномукарівської, Лошковецької, Тернівської, Тиннянської, Міцовецької, Томашівської, Удріївської і Ставищенської сільських рад.

У ролі виконавчих органів селищної ради виступають виконавчий комітет та його відділи. Виконавчий орган селищної ради є підконтрольним і підзвітним відповідній раді.

Керівник Новодунаєвецької селищної ради є головною посадовою особою територіальної громади. Його обирають жителі даної територіальної громади на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі. Термін повноважень селищного голови, якого обрали на чергових місцевих виборах, визначається Конституцією України [20].

Під час проведення пленарних засідань селищної ради вирішуються наступні питання:

- затверджується регламент ради;
- утворюються і ліквідуються постійні та інші комісії ради, затверджуються та змінюється їх склад, обираються голови комісій;
- утворюється виконавчий комітет ради, визначається його чисельність, затверджується персональний склад; вносяться зміни до складу виконавчого комітету і його розпуску;
- затверджується план роботи ради та заслуховується звіт про його виконання з урахуванням вимог статті 32 Закону України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності";
- заслуховується звіт селищного голови про діяльність виконавчих органів ради, у тому числі щорічний звіт про здійснення державної регуляторної політики виконавчим органом селищної ради;
- приймається рішення про недовіру селищному голові;
- заслуховується звіт постійної комісії, керівників виконавчих органів та посадових осіб, які призначаються або затверджуються даною радою;

– заслуховуються повідомлення депутатів про їхню роботу в раді, виконання наданих їм доручень ради і т.д.

Для бюджетних організацій кошторис доходів та видатків становить основний фінансовий документ, яким підтверджуються повноваження даної установи щодо отримання доходів і здійснення видатків. Також ним визначається обсяг і напрямки коштів з метою виконання встановлених функцій.

Бюджетні організації належать до різновиду установ некомерційного характеру, основною метою діяльності яких не є отримання прибутку, а полягає у наданні населенню наукових, культурних, освітніх, просвітницьких і інших схожих послуг, які є складовими системи соціального забезпечення громадян і виконанні інших цілей, які передбачені статутними документами [20].

Одним із найефективніших методів аналізу діяльності організації є SWOT-аналіз, у якому зазначається перелік сильних та слабких сторін установи, її можливостей та загроз. У таблиці 2.1 наведено перелік сильних та слабких сторін Новодунаєвецької селищної ради, де подається оцінка впливу ресурсів підприємства на формування стратегічного потенціалу підприємства: високий вплив – 3; середній – 2; незначний – 1; відсутність впливу – 0 балів.

Таблиця 2.1 – Перелік сильних і слабких сторін Новодунаєвецької селищної ради

Функціональна сфера внутрішнього середовища	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, балів	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, балів
Техніко-економічна		2
Фінанси та інформація	3	
Персонал	3	
Організація управління	3	
Організаційна культура та імідж	2	

З таблиці ми можемо визначити, що слабкою стороною Новодунаєвецької селищної ради є техніко-економічна сфера внутрішнього середовища, вплив якої на установу є середнім. До сильних сторін Новодунаєвецької селищної ради відносяться такі сфери внутрішнього середовища як: персонал, фінанси та

інформація, організація управління, організаційна культура та імідж. Вплив усіх цих факторів на організацію є високим, окрім організаційної культури та іміджу, вплив яких є середнім [21, с. 250].

На діяльність організації також великий вплив мають можливості та загрози. У таблиці 2.2 наведено перелік можливих загроз і можливостей для Новодунаєвецької селищної ради.

Таблиця 2.2 – Загрози та можливості зовнішнього середовища Новодунаєвецької селищної ради і можливі «відповіді»

Фактор середовища	Можливості,	Загрози	Можлива реакція підприємства
Створення сприятливого бізнес-клімату	Запорука економічного розвитку громади		Налагодження діалогу з підприємцями
Продовження старіння громади		Зменшення чисельності населення	Розробка і впровадження системи заохочення народжуваності
Залучення зовнішніх інвестицій	Збільшення фінансування		Активна взаємодія із можливими інвесторами
Посилення конкуренції за державний ресурс		Імовірність зменшення держфінансування	Посилення своєї конкурентоспроможності завдяки високим досягненням у роботі

SWOT-аналіз передбачає відображення взаємозв'язку усіх сильних та слабких сторін організації, усіх можливостей та загроз, де подається оцінка впливу факторів на формування стратегічного потенціалу підприємства: високий вплив – 3; середній – 2; незначний – 1; відсутність впливу – 0 балів. Матриця SWOT-аналізу Новодунаєвецької селищної ради представлена у таблиці 2.3.

Аналізуючи таблицю 2.3 ми можемо зробити висновок, що для нівелювання впливу загроз та слабких сторін є перелік дій, серед яких заохочення народжуваності шляхом запровадження додаткової системи підтримки для багатодітних сімей та надання їм пільг, які фінансуватимуться громадою чи посилення своєї конкурентоспроможності завдяки високим досягненням у роботі. У той час для розвитку сильних сторін та можливостей відіграє стратегія налагодження діалогу з підприємцями та потенційними інвесторами.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу Новодунаєвецької селищної ради

		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1. Створення сприятливого бізнес-клімату 2. Залучення зовнішніх інвестицій	3 3	1. Продовження старіння громади 2. Посилення конкуренції за державний ресурс	2 3
Сильні сторони	Оцінка в балах	ПолеСіМ Налагодження діалогу з підприємцями та потенційними інвесторами		ПолеСіЗ Розробка і впровадження системи заохочення народжуваності Посилення своєї конкурентоспроможності завдяки високим досягненням у роботі	
1. Розвинені індивідуальні домогосподарства 2. Довіра до місцевої влади, харизматичність	2 2				
Слабкі сторони	Оцінка в балах	ПолеСЛМ Використання зовнішніх інвестицій для фінансування ремонту доріг з ґрунтовим та твердим покриттям		ПолеСЛЗ Заохочення народжуваності шляхом запровадження додаткової системи підтримки для багатодітних сімей та надання їм пільг, які фінансуватимуться громадою	
1. Високий рівень природної смертності та низька народжуваність 2. Незадовільний стан доріг з ґрунтовим та твердим покриттям	2 2				

Надалі проведемо аналізування фінансово – економічних показників діяльності Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. [22, 23, 24].

Резервний фонд Новодунаєвецької селищної ради становив:

- за 2020 рік – 300 тис. грн.;
- за 2021 рік – 10 тис. грн.;
- за 2022 рік – 50 тис. грн.

Протягом жодного року використання коштів резервного фонду не проводилося. Залишок асигнувань на початок кожного наступного року відсутній.

Впродовж 2020-2022 років операції з кредитування по загальному та спеціальному фондах не проводилися.

Розглянемо аналіз надходження власних доходів Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. (таблиця 2.4) на підставі даних додатку А.

Таблиця 2.4 – Надходження власних доходів Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр., тис. грн

	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, + –		Відносне відхилення, %	
				2021/2020 рр	2022/2021 рр	2021/2020 рр	2022/2021 рр
Податок на доходи фізичних осіб	19907,9	25 683,2	25 413,4	5 775,3	-269,8	29,0	-1,1
Плата за землю	6905,035	7 083,9	8 152,3	178,9	1068,4	2,6	15,1
Єдиний податок	6524,7	6 695,8	6 953,7	171,1	257,9	2,6	3,9
Акцизний податок	575,4	337,9	478,6	-237,5	140,7	-41,3	41,6
Плата за надання адміністративних послуг	298,092	393,4	19,7	95,3	-373,7	32,0	-95,0
Податок на нерухоме майно, відмінне від зем.ділянки	325,080	489,4	917,0	164,3	427,6	50,5	87,4
Адміністративні штрафи	34,5	68,8	47,7	34,3	-21,1	99,4	-30,7
Інші надходження	180,3	397,9	336,8	217,6	-61,1	120,7	-15,4
РАЗОМ	34751	41150,3	42319,2	6399,3	1168,9	18,4	2,8

Аналізуючи дані таблиці 2.4 можна сказати, що з кожним роком надходження власних доходів лише збільшувалося і з показника у 34751 тис. грн. за 2020 рік зросло до 42319,2 тис. грн. за 2022 рік.

Показник податку на доходи фізичних осіб у 2020 році становив 19907,9 тис. грн., у 2021 році він збільшився на 5 775,3 тис. грн., а у 2022 зменшився на -269,8 тис. грн. і склав 25 413,4 тис. грн.

Доходи щодо показника плати за землю за перший рік збільшилися на 178,9 тис. грн., а за другий – 1068,4 тис. грн. і склали 8 152,3 тис. грн.. Найбільшу частку прибутку складає податок на доходи фізичних осіб, а найменшу – адміністративні штрафи.

Графічно динаміка надходження власних доходів Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. відображена на рис. 2.1.

У таблиці 2.5 відображено основні статті видатків Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. по загальному фонду на підставі додатку А.

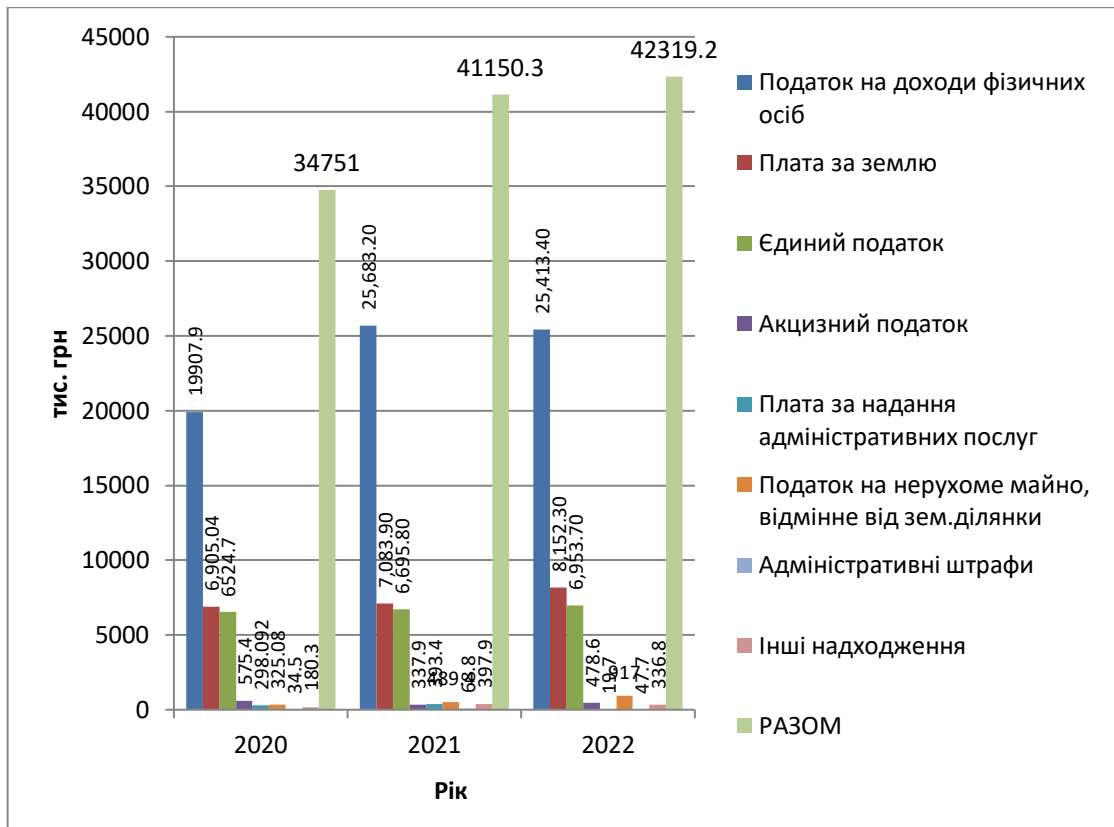


Рисунок 2.1 – Динаміка надходження власних доходів Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр.

Аналізуючи дану таблицю, ми можемо зробити висновок, що сума видатків загального фонду бюджету Новодунаєвецької селищної ради стабільно зростала і із 66816 тис. грн. у 2020 році збільшилася до 74497,8 тис. грн. у 2022 році, що є гарним показником діяльності організації.

Таблиця 2.5 – Видатки Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. по загальному фонду, тис. грн

Напрямок видатків	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, + –		Відносне відхилення, %	
				2021/2020 рр	2022/2021 рр	2021/2020 рр	2022/2021 рр
Державне управління	11588,3	11054,7	11 460,4	-533,6	405,7	-4,6	3,7
Освіта	41644,0	47903,8	48 954,7	6259,8	1050,9	15,0	2,2
Культура і мистецтво	2128,5	1916,1	1 985,4	-212,4	69,3	-10,0	3,6
Фізична культура і спорт	181,1	2210,9	2038,8	2029,8	-172,1	1120,8	-7,8

Житлово-комунальне господарство	4091	3684,9	4091,6	-406,1	406,7	-9,9	11,0
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2468	2947,9	2861,2	479,9	-86,7	19,4	-2,9
Охорона здоров'я	112,0	147,3	119,9	35,3	-27,4	31,5	-18,6
Трансферти	3468,2	1842,8	1612,8	-1625,4	-230,0	-46,9	-12,5
Економічна діяльність	415,4	736,9	211,5	321,5	-525,4	77,4	-71,3
Інша діяльність	719,5	1252,8	1161,5	533,3	-91,3	74,1	-7,3
РАЗОМ	66816	73 698,1	74 497,8	6882,1	799,7	10,3	1,1

Видатки на державне управління, освіту, культуру і мистецтво, фізичну культуру і спорт, житлово-комунальне господарство, соціальний захист та соціальне забезпечення, охорону здоров'я у 2022 році були більшими, що також говорить про позитивний вектор діяльності Новодунаєвецької селищної ради у напрямку покращення роботи громади [22, 23, 24].

Видатки на трансферти і економічну діяльність у 2022 році були меншими ніж у 2020 році. У загальному вигляді, також, збільшилися видатки Новодунаєвецької селищної ради і на іншу діяльність, яка передбачає економічний розвиток громади.

Графічно відображено структуру видатків Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. по загальному фонду на рис. 2.2.

У таблиці 2.6 відображено основні статті видатків Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. по спеціальному фонду на підставі додатку А.

Із таблиці 2.6 ми можемо зрозуміти, що видатки спеціального фонду Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. стабільно зменшувалися, адже основна увага приділялася загальному фонду фінансування [22, 23, 24].

У 2020 році сума видатків становила 6315,6 тис. грн., а вже у 2022 році – 1362,8 тис. грн., що є на 4952,8 тис. грн. менше. Сума фінансування кожного напрямку видатків також з кожним роком зменшувалася, хоч освітній напрямок і продовжував залишатися тим, на який виділяється найбільша частина фінансів.

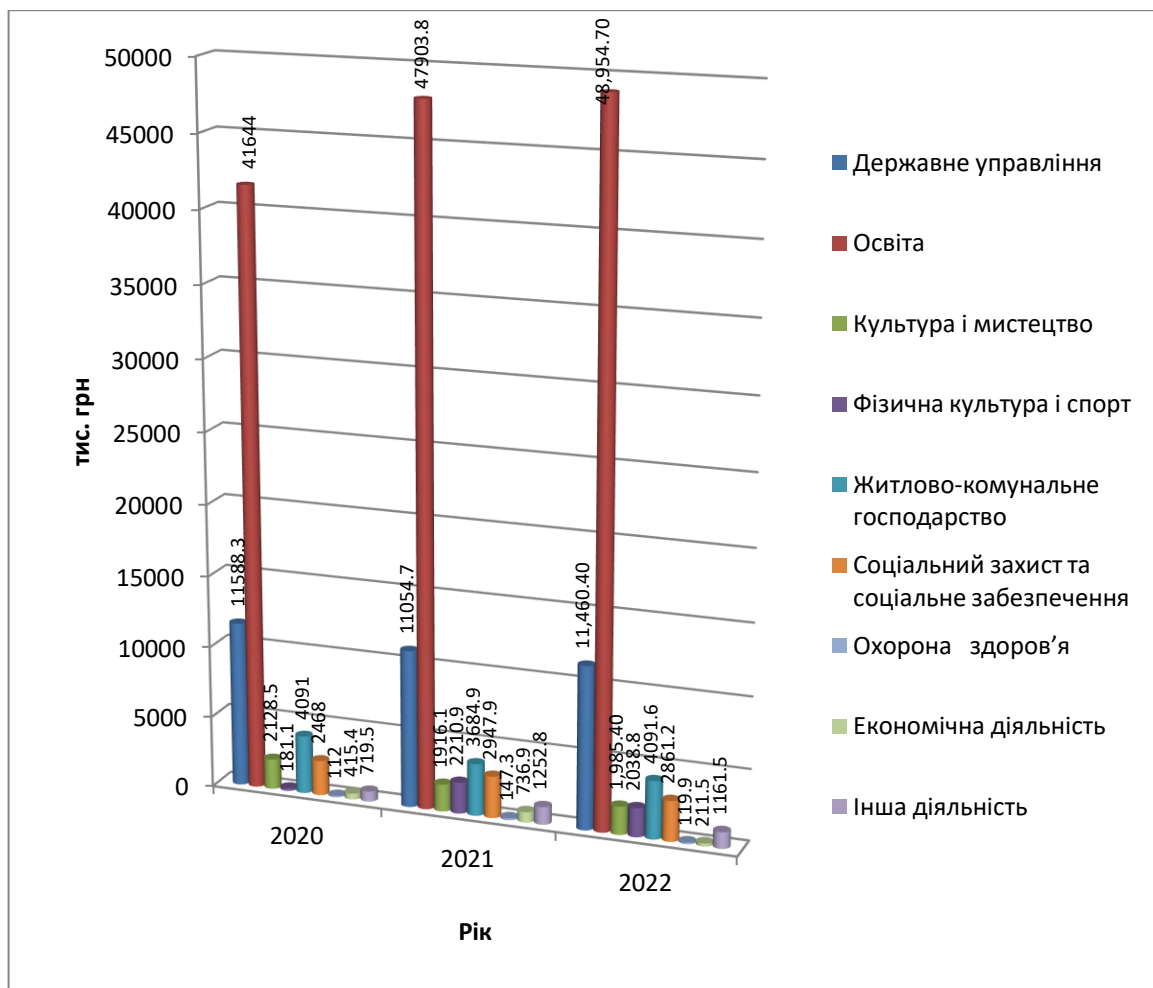


Рисунок 2.2 – Структура видатків Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. по загальному фонду

Таблиця 2.6 – Видатки Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. по спеціальному фонду, тис. грн.

Напрямок видатків	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, + –		Відносне відхилення, %	
				2021/2020 рр	2022/2021 рр	2021/2020 рр	2022/2021 рр
Державне управління	424,6	45,2	17,2	-379,4	-28,0	-89,4	-61,9
Освіта	1652,1	2788,5	1 007,9	1136,4	-1780,6	68,8	-63,9
Культура і мистецтво	3,1	3,7	1,6	0,6	-2,1	19,4	-56,8
Житлово-комунальне господарство	1465,7	422,3	150	-1043,4	-272,3	-71,2	-64,5
Трансферти	752	226	83,6	-526,0	-142,4	-69,9	-63,0
Інша діяльність	2018,1	282,6	102,6	-1735,5	-180,0	-86,0	-63,7
РАЗОМ	6315,6	3768,3	1 362,8	-2547,3	-2405,5	-40,3	-63,8

На рис. 2.3 представлено графічний вигляд фінансування видатків Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. спеціального фонду.

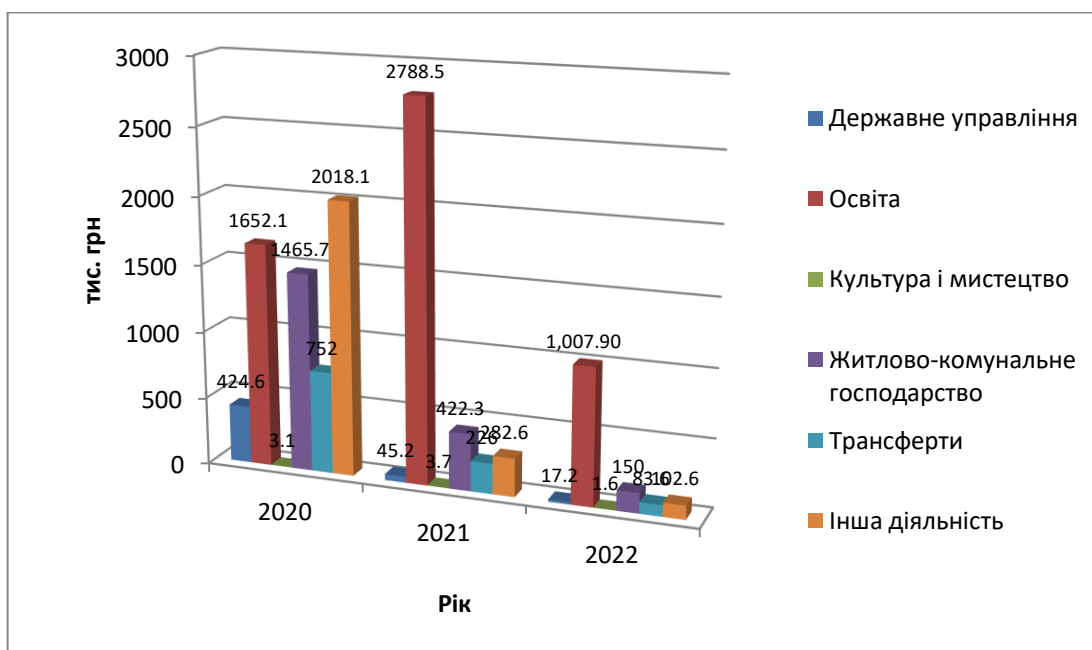


Рисунок 2.3 – Структура видатків Новодунаєвецької селищної ради за 2020 – 2022 рр. по спеціальному фонду

Отже, загалом про діяльність Новодунаєвецької селищної ради ми можемо зробити наступний висновок. З кожним роком надходження власних доходів лише збільшувалося і з показника у 34751 тис. грн. за 2020 рік зросло до 42319,2 тис. грн. за 2022 рік, що є позитивною тенденцією.

Видатки на державне управління, освіту, культуру і мистецтво, фізичну культуру і спорт, житлово-комунальне господарство, соціальний захист та соціальне забезпечення, охорону здоров'я у 2022 році були більшими у порівнянні з 2020 роком, що говорить про позитивний вектор діяльності Новодунаєвецької селищної ради у напрямку покращення роботи громади.

Загалом діяльність Новодунаєвецької селищної ради є успішним, адже відповідні роботи щодо роботи і розвитку громади проводилися вчасно. Заборгованості не зафіксовано.

2.2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У НОВОДУНАЄВЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ

Процес адаптації нових працівників відноситься до завершальних етапів процесу формування персоналу. Саме завдяки адаптації можна визначити наскільки ефективно було проведено рекрутинг нових працівників, чи змогла компанія отримати потрібного працівника, наскільки швидко окупляться інвестиції з пошуку нового співробітника та чи вдасться йому стати членом колективу.

Використовуючи усього дві групи показників, можна оцінити результати і якість адаптації персоналу. Це є перелік об'єктивних та суб'єктивних показників. До об'єктивних показників відносяться ті, які можна визначити аналізуванням і узагальненням статистичної інформації в організації – рівень звільнень за перші три місяці, відсів працівників за перший рік роботи, витрати на сам процес адаптації працівника, стан руху персоналу, динаміку середньооблікової чисельності працівників, стан продуктивності праці співробітників. Суб'єктивними називають показники, які були отримані в результаті проведення опитування працівників та керівників організації – рівень задоволеності працівників своїм робочим місцем, станом соціально – психологічного клімату, прийняття корпоративної культури і цінностей організації [25, с. 468].

Вивчення об'єктивних показників Новодунаєвецької селищної ради дозволило зробити висновок, що ефективність адаптації нових працівників знаходиться на середньому рівні і застосування нових підходів не завадило б. Рівень відсіву працівників протягом перших трьох місяців не є високим, але відтік працівників протягом першого року є дещо більшим.

Як один з непрямих об'єктивних показників оцінювання адаптаційної системи персоналу є час і фінансові ресурси, які були витрачені на процес адаптації. Аналіз показує, що здебільшого витрати на процес адаптації у компанії незначні і, як правило, не розглядаються як ще один компонент кадрової бюджетної

політики. Це негативний момент, в основному через відсутність налагодженої адаптаційної системи працівників [26, с. 504].

Також у Новодунаєвецькій селищній раді фіксується низький рівень динаміки середньооблікової чисельності працівників та середньорічного темпу приросту, що відображено у таблиці 2.7.

З таблиці ми бачимо, що кількість середньооблікової чисельності працівників збільшилася на 1 особу протягом 2020-2022 рр. За 2022 рік базовий темп зростання склав 1,02%, а ланцюговий – 1%. За показниками 2022 року базовий темп приросту становив 0,02%, а ланцюговий – 0%. Середньорічний темп приросту склав 0,07%.

Щоправда, варто відзначити, що на діяльність організації дані фактори на сьогоднішній момент не впливають з тієї причини, що у Новодунаєвецькій селищній раді працює достатня кількість працівників і дефіциту кадрів не спостерігається [27, с. 368].

Таблиця 2.7 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу Новодунаєвецької селищної ради за 2020-2022 рр.

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	49	50	50
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове	0	1	1
ланцюгове	0	1	0
3. Темп зростання, %:			
базовий	1	1,02	1,02
ланцюговий	1	1,02	1
4. Темп приросту, %:			
базовий	0	0,02	0,02
ланцюговий	0	0,02	0
5. Середньорічний темп приросту, %			0,07

Розглянемо також і питання стану руху працівників та їхніх причин у Новодунаєвецькій селищній раді за 2020-2022 рр. , яке є відображеним у таблиці 2.8. [28].

Таблиця 2.8 – Рух персоналу у Новодунаєвецькій селищній раді

	Рік	Темп зростання, %
--	-----	-------------------

Показник	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	56	64	64	1,14	1
Прийнято штатних працівників, осіб	4	8	0	2	0
у т. ч. на новостворені місця	-	-	-	-	-
Вибуло штатних працівників, осіб	2	0	0	0	0
у т.ч. з причин:					
– змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності працівників)	-	-	-	-	-
– плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	2	0	0	0	0
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	49	50	50	1,02	1
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	0,08	0,16	0	2	0
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,04	0	0	0	0
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,12	0,16	0	1,33	0
Коефіцієнт плинності персоналу	0,04	0	0	0	0
Коефіцієнт сталості персоналу	1,02	1,12	1,28	1,09	

З таблиці 2.8 можна зробити висновок, що облікова кількість штатних працівників, яка у 2020 році становила 56 осіб, збільшилася на 8 осіб у 2021 році, склавши 64 штатних одиниці, і у наступному – 2022 році, не змінилася. Середньооблікова кількість штатних працівників за період 2020 – 2022 рр. збільшилася на 1 особу і з показника у 49 осіб у 2020 році зросла до показника 50 осіб у 2021 і 2022 роках.

Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу у 2020 році склав 0,08, а у 2021 році – 0,16. У 2022 році він дорівнював 0, адже нових працівників у організації не було.

Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу у 2020 році становив 0,04, а у наступні роки – 2021 і 2022 – він дорівнював 0 з тієї причини, що звільнень не проводилося.

Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2020 році був 0,12, а у 2021 році – 0,16. У 2022 році його показник склав 0, адже звільнення працівників не проводилося і прийому нових працівників також не проводилось.

Коефіцієнт сталості персоналу має високі показники. У 2020 році він дорівнював 1,02, у 2021 році – 1,12, а у 2022 році – 1,28.

Відобразимо мобільність кадрів Новодунаєвецької селищної ради у графічному вигляді (рис. 2.4) [28].

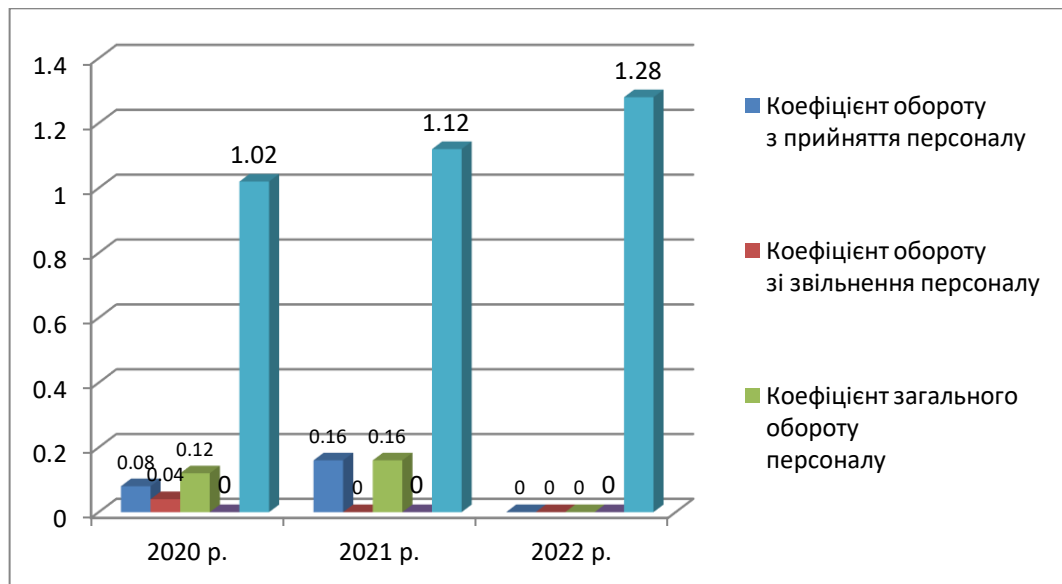


Рисунок 2.4 – Мобільність кадрів у Новодунаєвецькій селищній раді

Надалі проведемо аналіз показників продуктивності праці з метою дослідження впливу адаптації нових співробітників на загальний стан роботи (таблиця 2.9).

Виходячи із даної таблиці, ми можемо зробити наступні висновки. Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма працівниками у 2020 році склала 13944, а у 2021 році даний показник склав 15936. У 2022 році він підвищився до цифри у 16448. Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками збільшилася із 111272 у 2020 році до показника у 131456 за 2022 рік [28].

Таблиця 2.9 – Аналіз показників продуктивності праці у Новодунаєвецькій селищній раді за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Вартість наданих послуг, тис. грн	66816	73 698,1	74 497,8	1,10	1,01

Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	49	50	50	1,02	1
Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма працівниками	13944	15936	16448	1,14	1,03
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками	111272	127168	131456	1,14	1,03
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн/особу	1193,1	1151,5	1164	0,96	1,01
Середньоденна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн/особу	4,79	4,62	4,52	0,96	0,97
Середньогодинна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн/особу	0,60	0,57	0,56	0,95	0,98

Середньорічна продуктивність праці штатних працівників за 2020 рік склала 1193,1 тис. грн/особу. У 2021 році даний показник зріс до 1151,5 тис. грн/особу, а у 2022 році він вже становив 1164 тис. грн/особу.

Середньоденна продуктивність праці штатних працівників у 2020 році становила 4,79 тис. грн/особу. У 2021 році даний показник зменшився до 4,62 тис. грн/особу, а у 2022 році знизився до 4,52 тис. грн/особу.

Середньогодинна продуктивність праці штатних працівників за 2020 рік становила 0,60 тис. грн/особу, проте з кожним наступним роком даний показник знижувався. У 2021 році він склав 0,57 тис. грн/особу, а у 2022 році – 0,56 тис. грн/особу. Не останню роль у зміні показників зіграв і факт введення в дію воєнного стану та ведення війни у 2022 році.

Загалом можна зробити висновок, що процес адаптації нових працівників не відіграв значної ролі у загальному стані продуктивності персоналу, що є позитивним аспектом [29, с. 398].

З метою поглибленого аналізування ефективності адаптаційної системи персоналу у Новодунаєвецькій селищній раді і вивчення суб'єктивних показників відбулося опитування усіх працівників організації з метою оцінювання адаптаційного досвіду співробітників. У процесі опитування респонденти відповідали на певний перелік питань щодо проходження ними процесу адаптації.

За словами співробітників, основні труднощі, з якими їм доводилося стикатися у процесі адаптації були: труднощі з надмірною завантаженістю (55%), нерозуміння діяльності системи внутрішньої комунікації (15%), нечітке розуміння

характеру і змісту роботи (10%) і відсутність потрібних практичних навичок, які необхідні для виконання поставлених завдань (5%). Водночас 15% респондентів зазначили, що на даному етапі проблем з процесом адаптації у них не було.

Для оцінки важливих етапів адаптації співробітників досліджувалося суб'єктивне розуміння наскільки вони є першочерговими та другорядними. На думку співробітників першочерговими у даному питанні є: оцінка стану готовності співробітників до умов праці на новому робочому місці, знайомство з робочим порядком і функціональними обов'язками, ознайомлення з цінностями компанії і її корпоративною культурою, оцінка стану залучення працівників у робочий процес, аналіз отриманих результатів у процесі адаптації. До другорядних ж віднесли орієнтацію співробітників у компанії і знайомство з організаційною структурою [30, с. 191].

За результатом опитування було виявлено, що найбільша кількість співробітників потребували підтримки, консультантів (наставників) або керівників під час першого місяця роботи (95%). Після шести місяці роботи у організації рівень потреби в допомозі зменшується – її все ще потребують близько 58% працівників. Проте під час оцінювання потреб працівників у перший рік роботи, було зафіксовано негативний результат, адже 75% респондентів зазначили, що їм бракувало допомоги під час проходження адаптації. Це свідчить про те, що організація має прогалини в питанні комплексної адаптації.

Розглядаючи особливості малих організацій, де загальний соціально – психологічний клімат в середині колективу відіграє дуже важливу роль, більшість співробітників компанії (95%) порахували, що під час адаптації психологічна підтримка з боку колег і можливість бути частиною команди мало велике значення для них і полегшило їхнє проходження процесу адаптації [31, с. 300].

За результатами відповідей на питання, які стосувалися труднощів під час професійної адаптації, то 45% респондентів відповіли, що у них не виникало труднощів у даному аспекті. Але 15% зазначили, що стикалися із труднощами, які пов'язані з аспектом професійної відповідності. А 20% респондентів виявили труднощі, які мають соціально – психологічний характер. Це говорить про

потенціальну можливість покращення цієї частини адаптації працівників у сфері надання необхідної підтримки новим працівникам [32, с. 522].

Під час проведення опитування також було поставлено мету визначити найбільш ефективні заходи компанії під час проходження процесу адаптації на думку самих працівників. Усі опитані співробітники зазначили, що під час прийому на роботу, вони пройшли вступний інструктаж та мали у своєму розпорядженні розширений набір інструкцій, користувалися додатковою друкованою інформацією про підприємство, що надало можливість у швидшому темпі зрозуміти внутрішні процеси і основні обов'язки. Близько 50% співробітників проходили індивідуальну розмову із безпосереднім керівником, у більшості випадків це були керівники відділів.

Що стосується організаційних та адміністративних труднощів під час проходження адаптації, то лише 6% працівників відчували труднощі з робочим графіком та вирішенням конфліктів. Решта працівників, тобто 94% працівників, не стикалися з жодною з проблем, згаданих вище.

Оцінюючи задоволеність персоналу соціально-психологічною адаптацією, то більше половини (70%) працівників були прийняті в колектив через три місяці після початку роботи. Близько 15% працівників також зазначили, що стали частиною колективу через шість місяців після початку роботи.

Важливо було також з'ясувати, чи виникали конфлікти між новобранцями та їхніми керівниками. [33, с. 341]. Результати показали, що більшість респондентів (92%) не мали конфліктів, 5% зазначили що такі ситуації траплялися досить рідко, а 3% вказали, що конфлікти між ними та керівниками мали місце у процесі проходження адаптації.

Загалом працівники оцінили систему адаптації в організації як середню: більшість респондентів (75%) оцінили систему адаптації у 3 та 4 бали за шкалою Лайкерта, 15% опитаних надали критичну оцінку в 1 бал, але також є респонденти (10%), що оцінили процес адаптації досить високо – у 5 балів. Отримані результати свідчать про те, що в системі адаптації працівників Новодунаєвської

селищної ради існують прогалини, які можливо виправити з допомогою відповідних заходів [34, с. 156].

Як результат, ми можемо зробити наступні висновки про систему адаптації нових працівників у Новодунаєвецькій селищній раді:

- загальна втрата продуктивності праці персоналу під час адаптаційного періоду є незначною;
- молоді працівники (недавні випускники) стикаються з найбільшими труднощами під час проходження адаптації на новому робочому місці через відсутність у них практичних навиків та вміння ефективно співпраці з колегами;
- нові працівники з досвідом роботи мають високу адаптивність і не відчують особливих труднощів в адаптації. Нові працівники, як правило, не мали труднощів з професійною та організаційною адаптацією;
- більшість співробітників повідомили про недостатній нагляд і підтримку з боку своїх керівників під час проходження адаптації, що призвело до виникнення певних труднощів в перші кілька місяців роботи;
- проходження соціально – психологічної адаптації у організації відбувається стабільно, зазвичай без серйозних проблем і більшість співробітників приєднуються до колективу на протязі випробувального періоду, хоч і фіксуються випадки повідомлень про певні труднощі у перші кілька місяців роботи.

Загалом, виходячи з аналізу суб'єктивних та об'єктивних показників, можна зазначити, що рівень адаптації нових працівників є середнім і застосування нових підходів дозволило б її покращити.

2.3 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Наступним етапом після адаптації працівників є процес розвитку співробітників і підвищення їхньої кваліфікації.

Для ефективної діяльності в сучасних умовах необхідна добре розвинена система управління розвитком людських ресурсів. Це надасть можливість на високому рівні забезпечити розвиток інноваційних проєктів з метою покращення діяльності організації [35, с. 58-63]. Тож розглянемо систему розвитку персоналу у Новодунаєвецькій селищній раді.

Керівництвом Новодунаєвецької селищної ради затверджено перелік основних принципів розвитку працівників, які відображені на рис. 2.5.

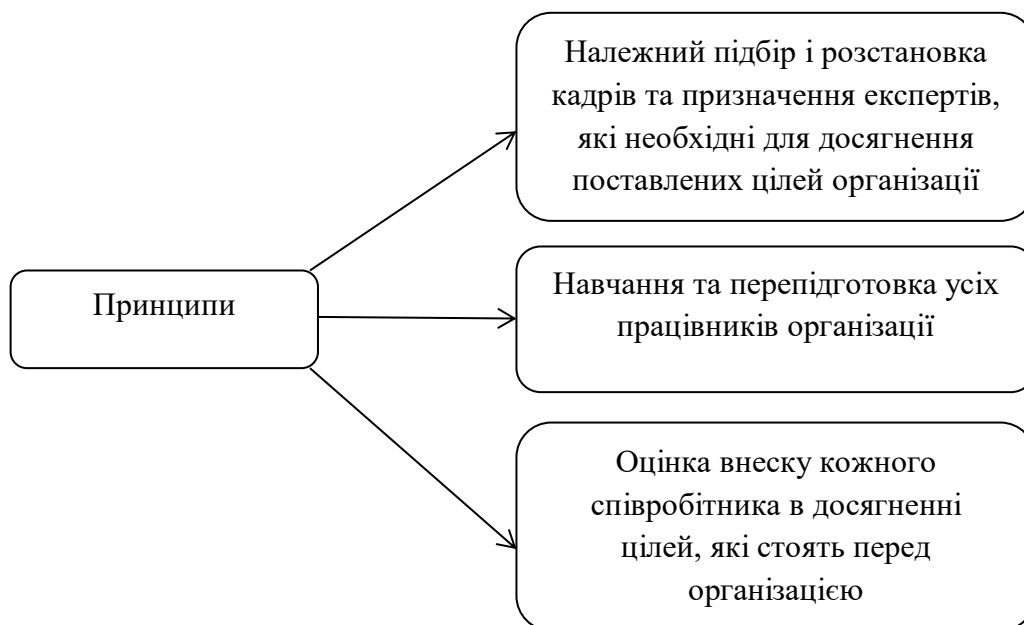


Рисунок 2.5 – Основні принципи розвитку працівників у Новодунаєвецькій селищній раді

На основі даних принципів у Новодунаєвецькій селищній раді завжди здійснювався процес розвитку персоналу, але через постійний процес розвитку суспільства потрібно частіше проводити оновлення знань власних співробітників. Це збільшить можливість кожного працівника до самореалізації.

Як основу управління розвитком персоналу було обрано процес навчання працівників. Це дає працівникам можливість постійно вдосконалювати свою роботу і таким чином підніматися кар'єрними сходами [36, с. 215].

Підготовка професійних кадрів у Новодунаєвецькій селищній раді спрямована на підвищення якості професійного складу працівників, безперервно і здійснюється протягом усього трудового життя з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок у відповідно до поставлених вимог. У таблиці 2.10 відображено перелік різних видів професійного навчання, які застосовуються у Новодунаєвецькій селищній раді.

Таблиця 2.10 – Перелік видів професійного навчання, які застосовуються у Новодунаєвецькій селищній раді

Класифікаційна ознака	Вид навчання
Вибір учасників у процесі навчання	Внутрішній – підготовка і процес проведення виконується співробітниками організації
	Зовнішній – підготовка і проведення здійснюється з допомогою зовнішніх фахівців
	Самонавчання – працівник сам займається підготовкою і проведенням навчання
Система поєднання навчального процесу і роботи в організації	З відривом від роботи – під час навчального процесу працівник звільняється від виконання своїх обов'язків
	Без відриву від роботи – під час навчального процесу працівник суміщує навчання і виконання своїх обов'язків
Період навчання	Короткостроковий – період навчання триває не більше ніж 5 днів
	Середньостроковий – період навчання триває не більше ніж 6 місяців
	Довгостроковий – період навчання триває довше ніж 6 місяців
Кількість учасників навчання	Індивідуальна форма навчання
	Групова форма навчання

Новодунаєвецька селищна рада фокусується на цілісному розвитку співробітників в незалежності від їхнього професійного рівня чи посади. Керівництво тісно пов'язує розвиток співробітників з прихильністю до корпоративної культури. Система розвитку працівників складається з трьох основних елементів: програма навчання, підрозділ, який займається процесом навчання працівників і підрозділ, що визначає потреби у навчанні.

У Новодунаєвецькій селищній раді через систему управління персоналом встановлено чіткі вимоги для розвитку керівників та співробітників у різних функціональних сферах. Вони задокументовані як функціональні компетенції.

Ось функціональні компетенції на рівні керівника. Кожен керівник структурного підрозділу компанії має пріоритетні завдання у роботі з людьми. Усі кадрові рішення приймаються за активної участі керівників підрозділів, які доводять це до своїх підлеглих. Впровадження загальних стандартів управління персоналом є обов'язком керівників. Крім того, очікується, що керівники будуть підтримувати працівників у розвитку їхніх професійних компетенцій [37, с. 327].

Схожі завдання стоять і перед іншими співробітниками.

Функціонально можна відобразити перелік завдань, які стоять перед управлінням персоналу у 5 різних системах (таблиця 2.11).

У Новодунаєвецькій селищній раді для здійснення контролю за розвитком діяльності працівників використовуються різні методи управління. Методи управління визначаються як «засоби, за допомогою яких управління впливає на персонал для досягнення організаційних цілей організації».

У організації існує три типи методів управління: економічні, адміністративні та соціально-психологічні, які відрізняються своєю ефективністю у впливі на робочу силу [38, с. 117 – 127].

У Новодунаєвецькій селищній раді використовують різні адміністративні методи, в тому числі дисциплінарна відповідальність і покарання; посадові інструкції; статут та організаційну структуру; накази; вказівки, інструкції. Економічні моделі складаються з фіксованої зарплати, грошової винагороди, матеріальної підтримки та матеріальних стимулів. У селищній раді використовуються також різноманітні соціально-психологічні методи: переконання, заохочення, похвала та осуд.

Таблиця 2.11 – Завдання управління персоналом у Новодунаєвецькій селищній раді

Об'єкти для аналізу	Методи аналізу
Система формування штатів та структур	

Вимоги до професіоналізму та кваліфікації працівників. Психосоціальна модель колективу організації	Аналізування, використання експертних оцінок, система моделювання
Система підбору персоналу	
Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей людини. Особистісні психологічні особливості людини	Спостереження, співбесіди, тестування,
Система розвитку персоналу	
Рівень знань, умінь, навичок і кар'єрних прагнень співробітника. Найбільш ефективні форми професійного навчання	Опитування, використання експертних оцінок, співбесіда, проведення ділових ігор, відігрування ситуаційних завдань, експерименти, тренінги
Система оцінки та розміщення персоналу	
Відповідність працівника робочому місцю. Можливість поглиблення співпраці. Результати роботи Позиція співробітника в групі	Опитування, використання групової оцінки, використання експертної оцінки, проведення спостереження
Система раціонального використання персоналу	
Причина дисциплінарного порушення. Стан психологічної та соціальної обстановки в колективі. Ефективність роботи співробітника	Аналізування, тестування, анкетування, опитування, співбесіда

У таблиці 2.12 проаналізуємо методи управління розвитком персоналу, які використовуються у Новодунаєвецькій селищній раді.

Таблиця 2.12 – Методи управління розвитком персоналу у Новодунаєвецькій селищній раді

Групи методів	Перелік методів, які використовуються
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і покарання
	Посадові інструкції
	Статут та організаційна структура
	Накази та інструкції
Економічні	Грошова винагорода
	Матеріальна підтримка
	Матеріальні стимули
Соціально-психологічні	Переконання
	Заохочення
	Похвала та осуд

Система розвитку працівників у Новодунаєвецькій селищній раді традиційна. До першого етапу відноситься визначення потреби у розвитку персоналу. Вона ґрунтується на загальній програмі розвитку селищної ради, річному плані розвитку, результатах оцінки професійної компетентності

працівників та рішенні керівництва про необхідність професійного розвитку співробітників [39, с. 175].

Другий етап розвитку працівників передбачає розробку конкретних планів і програм навчання. У даний етап включається наступний перелік заходів:

- розробка програм навчання співробітників;
- обрання ефективних методів та форм навчання;
- контроль витрат організації, які пов'язані з процесом навчання;
- встановлення термінів, які відведені для проходження процесу навчання;
- розроблення відповідних критеріїв, за якими відбуватиметься оцінювання рівня ефективності проведеного навчання;
- здійснення вибору керівника, який відповідатиме за процес навчання працівників.

Третій етап передбачає взаємодію працівників зі своїми колегами і наставниками. Для того, щоб від проведення процесу навчання не постраждала продуктивність праці, то проводять навчання працівників не відриваючи їх від виконання посадових обов'язків. Навчання на робочому місці має свій власний план. Таке навчання включає в себе коучинг персоналу. Коучинг також має бути зафіксований у плані розвитку працівників. Коучинг має базуватися на неформальному зворотному зв'язку між працівниками і коучем [40, с. 151 – 154].

Надалі розглянемо перелік основних інструментів процесу розвитку працівників:

- нова та цікава робота, проекти та нові посади передбачають діяльність, яка спрямована на отримання нового досвіду та надання можливості розкривати власні здібності на практиці;
- обмінювання досвідом між працівниками передбачає тимчасовий вид діяльності, який має на меті отримання працівником нових знань і практичного досвіду для підвищення рівня власної професійної компетенції;

- коучинг і наставництво мають у своїй основі взаємодію між коучем чи наставником та працівником з метою покращення його продуктивності, навчання та розвитку;

- самостійна робота – діяльність, яка дозволяє конкретному працівникові отримати нові знання, навички та досвід, і здійснюється без безпосереднього нагляду з боку інших осіб;

- інструменти оцінки співробітників – оцінює професійні та особистісні якості співробітників на основі критеріїв, встановлених для їхньої посади, і дає рекомендації щодо розвитку співробітників на основі результатів оцінки;

- електронні курси передбачають системи дистанційного навчання з використанням інформаційних та електронних технологій;

- вчитися у інших і навчати інших – процес спостереження за іншими, аналізу їхньої поведінки та обговорення;

- книги, журнали та статті – пізнавальні процеси, засновані на книгах, журналах, засобах масової інформації, підручниках та фільмах.

Не останню роль у процесі розвитку працівників відіграє і аспект мотивації. У Новодунаєвецькій селищній раді основою мотивації для розвитку працівників слугує економічний критерій – збільшення рівня заробітної плати. Чим вищий рівень розвитку працівників, чим вища їхня професійна компетентність, то тим вищим і буде рівень виплати зарплатні [41, с. 136 – 139]. Тож розглянемо аналіз оплати праці у Новодунаєвецькій селищній раді з метою дослідження ефективності даного підходу (таблиця 2.13).

З аналізу таблиці 6.1 ми можемо зробити такі висновки. Фонд оплати праці штатних працівників з кожним роком збільшувався. У 2020 році він становив 8944 тис. грн., у 2021 році – 10137,6 тис. грн., а у 2022 році зріс до 10316,9 тис. грн.

Середнє число днів, відпрацьованих одним робітником у 2020 році склало 284,5 дні, у 2021 році – 318,7 днів, а у 2022 році даний показник склав 328,9 днів. Середня тривалість робочого дня майже не змінювалась. У 2020 і 2021 рр. даний показник дорівнював 7,97 год, а у 2022 році збільшився до 7,99 год.

Таблиця 2.13 – Аналітичні показники оплати праці у Новодунаєвецькій селищній раді за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Вартість наданих послуг, тис. грн	66816	73 698,1	74 497,8	1,10	1,01
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	49	50	50	1,02	1
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	8944	10 137,6	10 316,9	1,13	1,01
Середнє число днів, відпрацьованих одним робітником, дні	284,5	318,7	328,9	1,12	1,03
Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма працівниками	13944	15936	16448	1,14	1,03
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками	111272	127168	131456	1,14	1,03
Середня тривалість робочого дня, год	7,97	7,97	7,99	1	1
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	182 530	202 752	206 338	1,11	1,01
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	15210	16896	17194	1,11	1,01
Середньоденна заробітна плата одного працівника, грн	641,5	636,1	627,3	0,99	0,98
Середньогодинна заробітна плата одного працівника, грн	80,4	79,8	78,5	0,99	0,98

Середньорічна заробітна плата одного працівника у 2020 році мала показник у 182 530 грн. З кожним наступним роком дана цифра збільшувалася. У 2021 році вона дорівнювала 202 752 грн, а у 2022 – 206 338 грн.

Показники середньомісячної заробітної плати одного працівника теж зростали. У 2020 році цифра даного показника становила 15210 грн., у 2021 році вона зросла до 16896 грн., а у 2022 – 17194 грн.

Середньоденна заробітна плата одного працівника у 2020 році склала 641,5 грн., у 2021 році – 636,1 грн., а у 2022 – 627,3 грн.

Середньогодинна заробітна плата одного працівника мала величину у 2020 році 80,4 грн., у 2021 році – 79,8 грн., а у 2022 – 78,5 грн.

На рис. 2.6 зображені аналітичні показники заробітної плати у графічному вигляді.

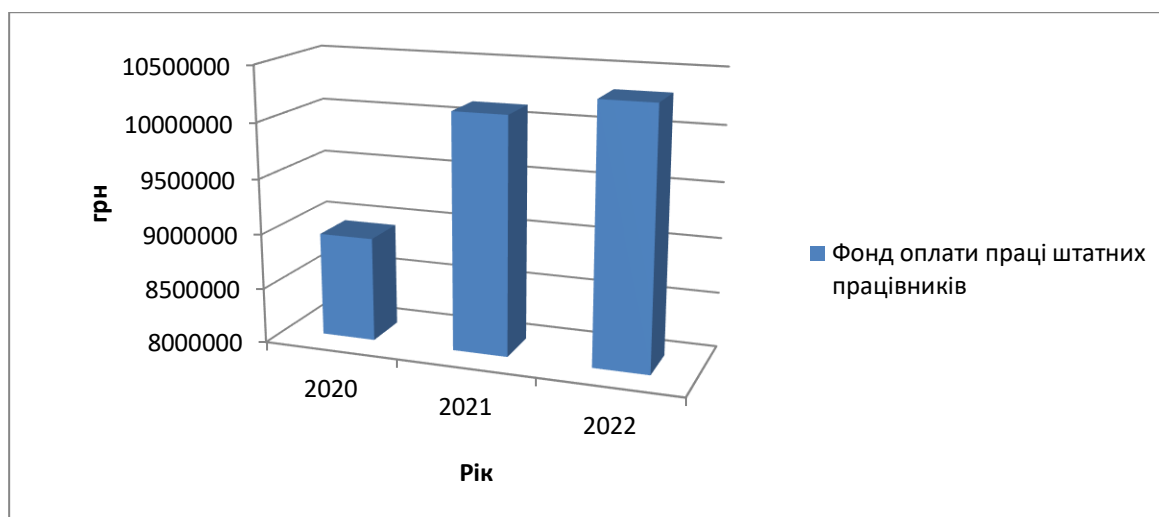


Рисунок 2.6 – Аналітичні показники фонду оплати праці штатних працівників у Новодунаєвецькій селищній раді за 2020-2022 рр.

Надалі у таблиці 2.14 розглянемо показники ефективності оплати праці у Новодунаєвецькій селищній раді за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності оплати праці у Новодунаєвецькій селищній раді за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Вартість наданих послуг, тис. грн	66816	73 698,1	74 497,8	1,10	1,01
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	8944	10 137,6	10 316,9	1,13	1,01
Зарплатовіддача, грн/грн	7,4	7,2	7,2	0,9	1
Зарплатомісткість, грн/грн	0,13	0,13	0,13	1	1

Аналіз таблиці 2.14 висвітлює рівень зарплатовіддачі та зарплатомісткості оплати праці у Новодунаєвецькій селищній раді за 2020-2022 рр. Рівень зарплатовіддачі у 2020 році склав 7,4 грн. У 2021 році даний показник уже склав 7,2 грн і у 2022 році не змінився. Показник зарплатомісткості у 2020 році становив 0,13 грн і впродовж наступних двох років не змінювався.

На рис. 2.7 у графічному вигляді відображені показники ефективності оплати праці.

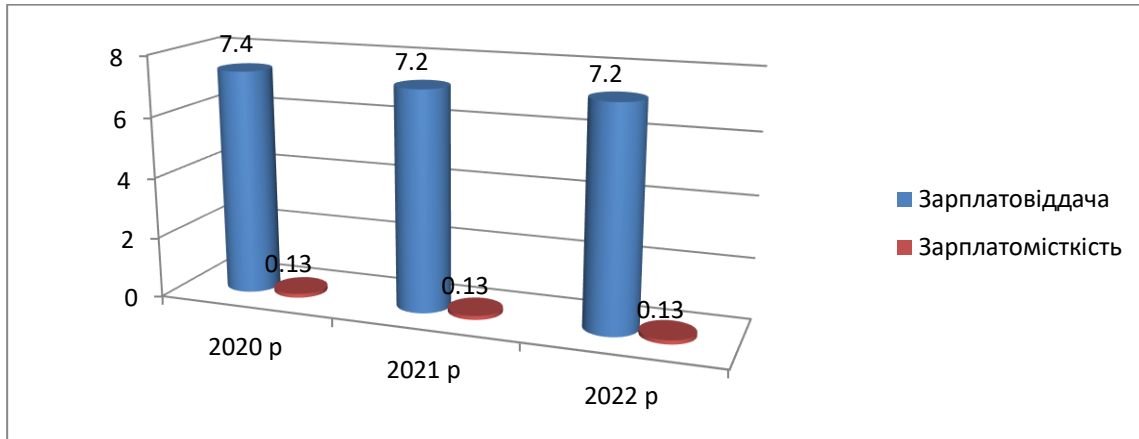


Рисунок 2.7 – Показники ефективності оплати праці у Новодунаєвецькій селищній раді за 2020-2022 рр.

Показник зарплатомісткості організації не змінювався упродовж усього періоду часу, що є непоганою тенденцією, адже це не призводить до зниження ефективності діяльності організації і рентабельності витрат на оплату праці як би було у випадку підвищення даного показника. Але це також говорить і про небажання керівництва розробляти економічні мотиви для підвищення ефективності праці. Показник зарплатовіддачі дещо зменшився. І хоч величина падіння не є критичною, але це уже говорить про зменшення ефективності використання трудового ресурсу, що є негативним фактором для організації. Позитивним у даній ситуації є те, що у 2022 році він надалі не зменшувався, що говорить про вирішення проблеми і потенціальну можливість збільшення даного показника у наступному році. Великий вплив також був спровокований фактором проведення війни в Україні, що є негативним аспектом для діяльності організації.

Тож загалом можна сказати, що система мотивування розвитку працівників з використанням економічних стимулів є виправданою [42, с. 344].

Загалом система розвитку людських ресурсів у Новодунаєвецькій селищній раді дозволяє підтримувати високий рівень розвитку своїх працівників. Організація поєднує традиційні та сучасні методи розвитку співробітників. Співробітники селищної ради мають можливість отримувати нові знання, підвищувати свою кваліфікацію та регулярно брати участь у навчальних курсах.

Однак, не зважаючи на всі позитивні аспекти управління розвитком людських ресурсів у Новодунаєвецькій селищній раді, існують також аспекти, які потребують вирішення. Їм потрібне вдосконалення та розвиток.

Однією з основних проблем організації є те, що у Новодунаєвецькій селищній раді відсутня чітка система вимог до навчання певних працівників. Це означає, що всі працівники проходять однакове навчання, незалежно від їхнього професійного рівня розвитку. Співробітники, які мають можливість відвідати тренінг за розкладом, зобов'язані взяти в ньому участь навіть якщо він жодним чином не вплине на рівень їхнього розвитку [43, с. 191].

Важливо також звернути увагу на структуру системи заходів розвитку персоналу. Наразі в Новодунаєвецькій селищній раді відсутня чітка система об'єктивної оцінки ефективності навчання працівників. Зазначена система має ґрунтуватися на аналізуванні якісних аспектів розвитку працівників. Але, спершу, потрібно вирішити проблеми, які виникають у даний момент:

- відсутність обліку даних за рівнем освіти та відповідних посад;
- відсутність процесу аналізування розвитку професійної та кваліфікаційної динаміки працівників;
- відсутність обліку кадрів за віком і статтю.

Загалом можна зробити висновок, що система розвитку працівників у Новодунаєвецькій селищній раді досить гарно організована, хоч і з певними недоліками, які, проте, можна досить легко виправити і це дозволить забезпечити кращий процес розвитку працівників і, відповідно, вищий рівень ефективності роботи організації.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У НОВОДУНАЄВЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ

3.1 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Підбір персоналу – одне з головних питань для роботодавців, яке виникає у однаковій мірі перед вітчизняними та зарубіжними компаніями. І це при тому, що взаємозалежності даного питання із кількістю пропозицій на ринку праці немає. Зрештою, саме наявністю "правильних" людей у організації визначається ефективність роботи компанії.

Саме тому дуже важливо мати власні методи та техніки рекрутингу. Якщо компанія зможе успішно відібрати кандидатів з найкращими особистими та професійними якостями на конкретну посаду, вона окупить усі витрати на пошук. Якщо ж ні, то втрати, понесені компанією через те, що вона найняла "не ту" людину, не піддаються обчисленню, а витрати є надзвичайно високими.

Із цієї причини велика кількість закордонних компаній останній часом почали займатися практикою навчання власних працівників, докладають серйозних зусиль для організації професійного розвитку своїх співробітників. При цьому ті витрати, які у зв'язку з даною діяльністю запровадження більш ефективнішої стратегії підбору працівників понесла компанія, неодноразово окупаються [44, с. 371].

Зазначені стратегії підбору працівників є дуже схожими у зарубіжних та українських компаніях. Проте, звичайно, вони мають і певні відмінності, які у більшій мірі проявляються у деталях різних етапів процесу відбору [45, с. 194].

Більшість професійних психологів та HR-фахівців, які здійснюють процес відбору, використовують суворо засекречену методику, яка є невідомою навіть лінійним менеджерам та керівникам, які беруть участь у даній процедурі уже на завершальному етапі проведення співбесіди, хоч саме вони приймають остаточне

рішення по відношенню до конкретних працівників, що змогли пройти усі етапи процесу відбору кандидатів.

В іноземних компаніях виділяють наступний перелік етапів оцінки кандидата на вакантну посаду до укладення трудового договору або трудової угоди:

- аналізування та оцінювання документів;
- інтерв'ю (співбесіда при прийомі на роботу);
- іспит.

Процес аналізування документів має у своїй основі форму письмової заяви для роботи у компанії, резюме та оціночні листи, які отримуються з навчальних закладів та місць професійної практики. Крім того, можуть аналізуватися анкети, які заповнюються тільки кандидатами, що були запрошені на співбесіду. Письмово написана заява здебільшого дещо нагадує саморекламу, мета якої – продемонструвати HR-фахівцю, що кандидат на зазначену вакантну посаду поєднує в собі професійні та ділові якості, особистісні характеристики, досвід і навички, які є необхідними для вказаної вакансії. Важливим моментом є те, що заява не повинна повторювати ту інформацію, яка зазначена в резюме чи автобіографії [46, с. 351].

Автобіографія відіграє важливу роль для отримання запрошення кандидата на вакантну посаду на співбесіду. В закордонних компаніях рекрутери не приділяють значної уваги наявності дипломів про здобуту освіту, адже для них вони служать лише підтвердженням фактів, які були згадані у резюме.

Однією з основних умов є дотримання певних вимог щодо документації, а саме інформація має бути достовірною та не мати великих проміжків часу між записами, тому що вони мають можливість запідозрити кандидата у приховуванні фактів. З цієї причини під час проведення співбесіди кандидату можуть ставити провокаційні запитання щодо його резюме або просити надати офіційні довідки про сумнівні події [47, с. 929].

Основною метою резюме є створення позитивного іміджу, демонстрація свого професійного досвіду і можливість довести, що саме даний кандидат повністю відповідає вимогам конкретної вакантної посади. Часто в резюме

вказують спеціальні знання та навички, такі як мови, якими користується заявник, та їхній рівень, знання комп'ютерних програм, знання діловодства.

Співбесіда та тестування, як правило, об'єднані в проведенні одного етапу і спрямовані на з'ясування інформації, якої не вистачає в анкеті або опитувальнику. Для визначення рівня достовірної інформації, яка надана в резюме, використовуються спеціальні питання. Уся інформація, яка отримується під час проведення співбесіди є суворо конфіденційною. Також вивчається рівень професійної підготовки та навичок кандидата, його ставлення до своєї кар'єри і планів на майбутнє, а також сприйняття кандидатом компанії, її департаментів, підрозділів і потенційних посад [48, с. 112].

За останні роки методи проведення співбесід в іноземних організаціях суттєво змінилися. Кандидати повинні пройти різноманітні письмові тести, їх просять висловлювати нестандартні судження.

Професійні психологи, що зазвичай є присутніми при проведенні співбесіди, мають на меті з'ясувати якими прихованими якостями володіє претендент на вакантну посаду. Наприклад, наскільки вони креативні, підприємливі, чи мають лідерські якості, чи наполегливі у досягненні поставлених цілей, як поведуться в екстремальних ситуаціях та під тиском і, загалом, чи вписуються в систему цінностей та корпоративної культури відповідної організації [48, с. 112].

Проведення такого неформального тестування належить до проявів тенденції більш серйозного ставлення роботодавців до питань підбору персоналу. Інформації про досвід потенційного працівника у певній сфері їм недостатньо, оскільки вони вважають, що сам по собі досвід не гарантує ефективної роботи в новому і незвичному для працівника середовищі. Все частіше практикується особистісний підхід до оцінки, який дозволяє зрозуміти цінності та основні характеристики кандидата. Для роботодавців завжди важливо розуміти, за якими критеріями та цінностями потенційні працівники будуть оцінювати кандидатів.

При наймі працівника в іноземній компанії вибір робиться з кількох підходящих кандидатів, які за інших рівних умов мають більше шансів бути

обраними, якщо вони приділяють більше уваги процесу вдосконалення своїх знань і навичок.

Результати тестів та співбесід детально аналізуються і робляться висновки про відповідність кандидата займаній посаді. Іноді організується стажування – особливо для кандидатів на відповідальні посади [49].

Знання іноземних мов стало важливим критерієм найму в компаніях з іноземним капіталом, які все частіше роблять знання однієї або декількох іноземних мов обов'язковою умовою для кандидатів. Роботодавці, як правило, готові збільшувати рівень отриманої заробітної плати і більш активно просувати даних фахівців по кар'єрних сходах, якщо вони володіють іноземною мовою. Багато компаній організують для своїх співробітників навчання іноземним мовам, необхідним для роботи.

Дуже часто у своїх вакансіях роботодавці вказують як основну вимогу різні рівні володіння іноземною мовою. Це може бути базовий, розмовний чи вільний. Усе залежить від вказаної посади. Як правило, ці знання перевіряються на етапі розгляду резюме і проведення співбесіди.

Дослідження показують, що все більше тимчасово безробітних у розвинених країнах використовують гранти з метою підвищення власної кваліфікації і не в останню чергу у сфері вивчення іноземних мов. За результатами практики, витрачені зусилля та кошти повністю себе виправдовують, оскільки подальше працевлаштування відбувається набагато легше і є можливість розраховувати на вищий рівень оплати праці.

Англійська мова, яка визнана міжнародною мовою спілкування, є однією з вимог при прийомі на роботу в компанії, що працюють на зовнішніх ринках чи мають партнерів закордоном. І ця вимога висувається не лише до кандидатів на керівні посади, а й до менеджерів середньої ланки [50, с. 448].

Поглянемо на досвід рекрутингових практик японських, американських та німецьких компаній.

Набір персоналу до японських компаній відбувається безпосередньо у школах, професійних коледжах і університетах. Зазвичай даний процес

відбувається у квітні, який є початком фінансового року. Щорічна кількість новобранців складає близько 5% у співвідношенні до загальної кількості працівників. Великі виробничі компанії підтримують застосування на практиці систему, яка передбачає «довічний найм».

В Японії відбір ґрунтується насамперед на академічній кваліфікації. У США та Європі можна потрапити на керівні посади вищого рівня, маючи при цьому лише відповідну професійну кваліфікацію і успішний досвід роботи. В Японії такий розвиток подій вважається практично неможливим. Близько кожних двох років менеджеру для того, щоб досягти високого керівного рівня, потрібно проводити захист нової науково – практичної роботи. Науковий ступінь дозволяє отримати керівну посаду у компанії [51, с. 115 – 122].

Коли торгові компанії наймають працівників, вони приділяють особливу увагу особистим якостям кандидатів. Під час першого етапу процес відбору базується на результатах есе про позицію та прагнення претендента в компанії. Наступним етапом є проведення співбесіди, у ході якої виявляють та оцінюють особисті характеристики кандидата на вакантну посаду. Зазвичай сюди відноситься чесність, стресостійкість, рішучість, ініціативність, відповідальність, бажання навчатися і розвиватися.

Рекрутинг в японському стилі означає, що відділ кадрів набирає майбутніх фахівців з другого або третього курсу університету. Вони виявляють молодих людей, які демонструють конкретні компетенції, що можливі для успішного використання компанією з метою свого розвитку [51, с. 115 – 122].

Японські менеджери вважають, що якщо вони закінчили хороший університет з першокласним дипломом, то обов'язково стануть чудовими управлінцями. Кандидати, яких рекомендували університети, повинні скласти письмовий іспит. Кандидатів, які успішно склали письмовий іспит, запрошують для проведення співбесіди. Проте, претенденти на вакантну посаду, які закінчили престижні університети, не складають письмового іспиту. Їх відбирають лише на основі співбесіди.

Кандидатів також запрошують на лекції до компанії та корпоративних фахівців і менеджерів, щоб розвивати їхній патріотизм до майбутнього роботодавця. Після прийняття на роботу кожний молодий спеціаліст отримує наставника, задача якого полягає допомогти новачку з адаптацією на новому робочому місці.

В Японії проводиться ретельна перевірка кандидатів на предмет наявності судимостей або психічних захворювань. Фінальна відбіркова співбесіда є вирішальною, а її оцінка – об'єктивною та неупередженою. Якісна зміна менеджменту в багатьох японських компаніях, що враховує психологію та соціальний статус людей, не може не призвести до докорінних змін у традиційній практиці управління людськими ресурсами в інших індустріально розвинених країнах. Усвідомлення того, що професійна кваліфікація співробітників, а також їхнє бажання продуктивно працювати стали тією головною результативною силою діяльності організації, яка змусила великі компанії переорієнтувати свої управлінські стратегії на набуття працівниками мотивації, широких знань, навичок, працездатності, ініціативності та підприємницького духу. Володіння кандидатом зазначених якостей на сьогоднішній день у більшості цивілізованих країн зазначається обов'язковою умовою для прийому на роботу [52, с. 328].

Проте, я вважаю, що рекрутинг у японському стилі має вагомий недолік. Він полягає у тому, що працівники стають надто залежними від компанії. Переважна більшість з них змушені працювати у одній і тій же компанії до кінця життя, і якщо вони звільняються, то їм буде важко знайти роботу в майбутньому.

Але, у той самий час, потрібно визнати те, що саме японська модель рекрутингу є зразковою у розгляді питань роботи з працівниками, підбору, навчання і формування персоналу. При відборі кандидатів вітчизняним компаніям варто приділяти більше уваги переліку особистісних та психологічних якостей потенційних працівників. Адже саме від цього залежить, наскільки людина зможе влитися у колектив та чи зможе поставити цілі організації вище від своїх власних.

Американські компанії фокусуються на вузькій спеціалізації як для менеджерів, так само і для технічного персоналу та науковців. Як правило,

американські фахівці є експертами у вузьких галузях знань, а це означає, що просування по службі для них обмежене одним варіантом – по вертикалі. На жаль, це скорочує можливості працівників просуватися різними рівнями управління. Окрім того, це призводить до плинності кадрів та переходів між компаніями [53, с. 398].

Процес підбору персоналу передбачає тестування для визначення професійних якостей кандидата. У більшості випадків кожна організація самостійно розробляє критерії для відбору працівників, а також процедуру найму.

Після прийняття на роботу співробітники знайомляться зі своїми посадовими обов'язками, які вони мають виконувати у відповідності з інструкціями, що обмежуються їхньою спеціалізацією. Окрім того, вони також ознайомлюються з діяльністю компанії та її організаційною культурою.

Коли набирають на роботу нових випускників університетів, то молоді люди приєднуються до компанії після випробувального терміну, який триває від шести місяців до одного року. Кожному молодому спеціалісту надають куратора. Зазвичай ним є менеджер з вищого керівництва. Він оцінює працівника відповідно до результатів роботи. Усі, хто здобуває під час даного випробування найвищі бали, приймаються на роботу.

Важливим недоліком американської системи підбору персоналу є те, що вузька спеціалізація працівників сильно на них впливає. Вона обмежує їхній кар'єрний ріст і нехтує їхніми інтересами [54, с. 480].

Тож ми можемо зробити висновок, що як японська, так і американська система рекрутингу має як свої переваги, так і недоліки. У таблиці 3.1 наведено порівняльну характеристику обох систем рекрутингу з метою визначити їхній основні засади роботи.

Українським організаціям, у тому числі і Новодунаєвецькій селищній раді, варто, у відповідності до американської системи, приділяти увагу професійній кваліфікації кандидата на вакантну посаду, адже від цього залежить ефективна діяльність організації. У японської системи рекрутингу не зайвим би було

перейняти тенденцію відповідального ставлення до розвитку і навчання власних співробітників, адже це гарантує підвищення рівня продуктивності праці.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика основних засад систем рекрутингу у США та Японії [розроблено автором]

США	Японія
Працівники часто змінюють місце роботи	Практикується система пожиттєвого найму працівників
Працівники мають прагнення швидкого просування «кар'єрними сходами»	Кар'єрний ріст відбувається повільно
У більшості випадків працівники мають вузьку спеціалізацію	Компанії займаються професійним навчанням власних співробітників
Велика увага приділяється кваліфікації претендентів на вакантну посаду	Велика увага приділяється психологічним і особистим якостям претендентів на вакантну посаду
Компанії активно співпрацюють з різними навчальними закладами	Компанії активно співпрацюють з різними навчальними закладами
Компанія оцінює в першу чергу саме індивідуальні якості потенційного працівника	Компанія оцінює багато критеріїв при відборі потенційного працівника
Менеджери витрачають на підбір одного претендента бл. 17 год.	Менеджери витрачають на підбір одного претендента бл. 48 год.

Надалі розглянемо систему найму персоналу у Німеччині. У даній країні працює велика кількість фірм, які надають консультації підприємствам, що звернулися до них за допомогою, у питаннях відбору кандидатів. Тут також поширена практика співпраці з навчальними закладами, тож велика кількість компаній підтримує стабільні зв'язки.

Процедура відбору персоналу у Німеччині є сумлінно продуманою та складною. Для визначення відповідності кандидата на посаду керівника нижчого рівня потрібно один день, а для керівника вищого рівня витрачається від двох до трьох днів. Для оцінювання ділових якостей кандидатів на вакантні посади, на протязі кількох днів проводять різні методологічні процедури [54, с. 480].

Найпоширеніша з них має у своїй основі п'ять видів ділових ігор. За результатами кожної гри виставляють бали. На рис. 3.1 відображено дані ділові ігри.

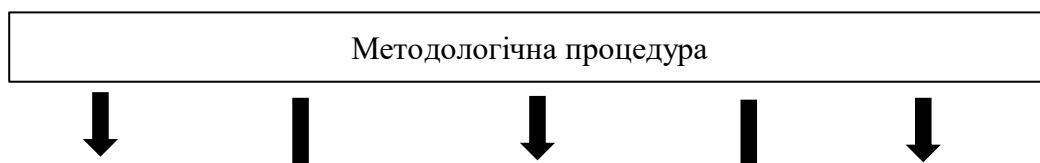


Рисунок 3.1 – Основа методологічної процедури з оцінювання ділових якостей кандидатів

Перша ділова гра передбачає, що кандидати повинні виконати перелік різних управлінських дій. Кандидати мають дві години, щоб прочитати інструкції, накази та інші ділові документи, провести оцінку і визначити, яке рішення буде правильним у даній ситуації. Наприкінці гри кандидати проходять детальну співбесіду [55, с. 346 – 351].

У другій діловій грі невеликі групи обговорюють різні проблеми. Їм представляють різні ситуації, які є пов'язаними з їхньою майбутньою діяльністю. Мета цього тесту – провести оцінку вмінь кандидатів до роботи у групах.

У третій діловій грі претендент приймає рішення у проблемі, яка обмірковувалася. На протязі 20 – 30 хвилин кандидат повинен знайти рішення у зазначеній проблемі.

Четверта гра передбачає декілька листів з різним змістом, включаючи відмови, скасування рішень та неприємну інформацію.

У п'ятій грі групи претендентів готують проєкт з розвитку організації у певному напрямку. Для того щоб підготувати проєкт вони мають одну годину, а для виступу їм виділяють до 20 хвилин часу. Представлені проєкти оцінюються досвідченими фахівцями.

Прагматичність і продуманість є характерними ознаками німецької системи підбору персоналу. Увесь процес відбору працівників є чітко прописаним, що дає змогу планувати процес без зайвих витрат часу та оцінювати якості кандидатів якомога ефективніше.

Тож можна зробити висновок, що українським організаціям, у тому числі Новодунаєвецькій селищній раді, потрібно віддавати перевагу тим працівникам, які займаються вдосконаленням власних знань і навичок. Важливим критерієм у відборі працівників залишається також питання володіння кандидатами однією іноземною мовою чи кількома. Окрім того, українським організаціям не завадило б підтримувати взаємозв'язки з різними навчальними закладами. Це допоможе швидше знайти молодих і перспективних людей, яких надалі можна було б прийняти на роботу.

3.2 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У НОВОДУНАЄВЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ

З моменту підписання трудового договору у працівника розпочинається процес адаптації. Успішне проходження процесу онбордингу визначає майбутні стосунки між працівниками всередині колективу, рівень продуктивності праці та тривалість роботи нового співробітника у даній компанії [55, с. 346 – 351].

Адаптацією (онбордингом) називають процес, під час якого працівник пристосовується до внутрішнього організаційного середовища організації. Процес працевлаштування на новій роботі часто викликає стрес та появу негативних емоцій у нового співробітника. Це пояснюється серйозною зміною у житті людини. Система онбордингу в організації має бути спрямована на те, щоб максимально зменшити стрес і прискорити адаптацію працівника до нової роботи. Якщо система адаптації відсутня на підприємстві, то це загрожує тим, що працівник не зможе пристосуватися до роботи у колективі і він залишить компанію [56, с. 384].

З цієї причини система адаптації має бути точно визначеною, а усі етапи цього процесу – окресленими від самого початку перебування нового співробітника у даній організації. Дуже часто професійну адаптацію розглядають у формі процесу приєднання людини до роботи в межах певної спеціалізації, залучення її до виробничої діяльності, освоєння умов та відповідність стандартам продуктивності праці. Проте адаптація означає не лише набуття спеціальних навичок. Вона також включає в себе акомодацию нового співробітника до загальноприйнятих соціальних нормативів поведінки в організації, встановлення гарних відносин між новим працівником і колективом, які є запорукою ефективної співпраці, а також забезпечення духовних і матеріально – побутових потреб усіх учасників роботи. Оскільки адаптація є завершальним процесом у процесі введення нового співробітника на посаду, то було б помилкою ігнорувати її [57, с. 191]. На рис. 3.2 розглянуто завдання, що повинні виконуватися під час процесу адаптації.

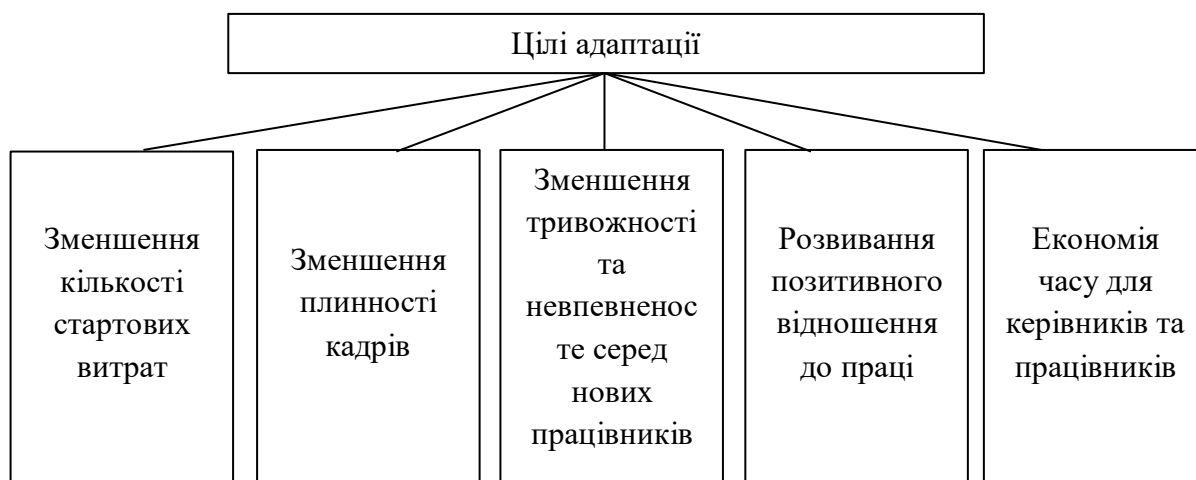


Рисунок 3.2 – Цілі конструктивного ставлення до процесу адаптації

Вдало побудований процес адаптації надає можливість закінчити процес найму нового працівника із мінімальними втратами, зменшити рівень плинності робочої сили, покращити моральний і психологічний стан співробітників, а ще заощадити час як для керівників, так і для нових співробітників. Тож у Новодунаєвській селищній раді пропонується запровадити певні зміни у процесі

адаптації нових працівників, а саме розділити на кілька етапів та неухильно дотримуватися їх. Дані етапи представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Перелік етапів процесу адаптації працівників

Назва етапу	Його сутність	Очікуваний результат
Вихідний	Починається із зустрічі HR-менеджера компанії з претендентом для проведення первинної співбесіди. Створюється дружня атмосфера, претенденту надається вся необхідна інформація про організацію та зазначену вакансію.	У претендента створюється перше враження щодо його імовірного майбутнього робочого місця. Також це допомагає збереженню позитивного сприйняття компанії до проведення наступного етапу. Кандидати отримують впевненість у компанії під час отримання зазначеної інформації.
Ознайомлюючий	На цьому етапі нового працівника знайомлять зі співробітниками компанії, організують його на робочому місці, призначають супервайзера та документують його роботу. Відбувається процес навчання.	Це дозволяє новим співробітникам адаптуватися до робочого середовища і познайомитися з компанією та командою.
Стабілізаційний	Характеризується безперебійною працею нового співробітника у компанії.	Надається можливість виявити реальні позитивні і негативні особливості працівника, провести оцінювання тієї роботи, яку він виконує.
Остаточний	Визначається повною адаптацією працівника до його нового робочого місця.	Розкривається весь потенціал співробітника. Створюється повна надійність і стабільність у роботі.

Варто відзначити наскільки важливо дотримуватися зазначеної послідовності під час проходження етапів програми адаптації і її повноцінної реалізації, оскільки новому співробітнику складно приступити до ефективного виконання своїх обов'язків, якщо йому є незнайомий обсяг необхідної інформації і він не має до кого звернутися за відповідями та допомогою у вирішенні можливих питань. Без сприятливих умов працівники не зможуть реалізувати свій потенціал.

Також пропонується запровадити процес фіксування результатів програми адаптації з метою проведення аналізу роботи даної системи [57, с. 191].

Розглянемо детальніше зазначені умови і завдання, які передбачені кожним етапом.

Висхідний етап розпочинається від подачі резюме до завершення першої співбесіди.

Поставлені завдання перед організацією:

- складання гарного враження та зацікавленості, створивши детальне оголошення про вакансію, яке відповідає на якомога більшу кількість запитань з моменту першого контакту шукача роботи з вами;

- під час першого раунду співбесіди слід провести всі необхідні тести, створити дружню атмосферу та надати претенденту усю необхідну для нього інформацію. Також надайте кандидату друковані матеріали про коротку історію компанії і інформацією щодо посад, які можуть бути доступними для претендента у майбутньому та основні вимоги щодо його діяльності.

Ознайомлюючий етап розпочинається від моменту завершення першої співбесіди з потенційним працівником до початку його першого повноцінного робочого дня.

Цей етап характеризується введенням нового працівника у нову сферу діяльності. Співробітник знайомиться з командою, організовує своє робоче місце, знаходить наставника та проходить спеціальне навчання [58, с. 398].

Певні особливості даного навчання:

- відбувається у формі групових екскурсій по компанії і новому місцю роботи, а також орієнтації у новій обстановці;

- проводяться презентації, які надають інформацію про культуру компанії та нові обов'язки працівників.

Попередній під-етап розпочинається з початку першого повноцінного робочого дня нового працівника до моменту, коли його діяльність на підприємстві повністю налагоджена.

До завдань даного під-етапу відносяться:

- на початку першого робочого дня нового співробітника керівник зобов'язаний скласти для нього план роботи;
- наставники-коучі повинні стежити за прогресом співробітника, але не повинні бути занадто демонстративно нав'язливими;
- на цьому етапі наставнику-коучу не можна допустити, щоб новий співробітник відчував себе непотрібним, необізнаним або невпевненим у своїй поведінці.

Успішне проходження цього під-етапу, безсумнівно, допоможе новим співробітникам швидше та ефективніше розпочати роботу і сприятиме підвищенню продуктивної роботи компанії [58, с. 398].

Стабілізаційний етап розпочинається від моменту, коли діяльність нового працівника налагоджується до моменту, коли він повністю стабілізується та адаптується.

Особливістю цієї фази є те, що новий працівник чітко визначає свою робочу діяльність та формує фактичну поведінкову компетентність. Під час даного етапу проводяться регулярні співбесіди з працівником, щоб визначити рівень його задоволеності новою роботою та допомогти вирішити будь-які проблеми, які можуть виникнути протягом зазначеного етапу [59, с. 250].

Остаточний етап характеризується закінченням періоду адаптації нового співробітника у компанії.

Онбординг вважається завершеним, коли роботу працівника можна охарактеризувати за наступними параметрами:

- працівник у повній мірі може орієнтуватися на своєму новому місці роботи;
- працівник звик до нового робочого місця та своїх функціональних обов'язків;
- подолання працівником проблем у відносинах та налагодження хороших стосунків з новими колегами;
- працівник сприймає себе за повноправного і повноцінного члена команди і не відчуває зайвими;

- співробітник вчасно виконує поставлені перед ним завдання і зацікавлений у своїй роботі;
- співробітник виявляє бажання до саморозвитку та підвищення своєї кваліфікації;
- працівник задовольняється процесом виконання своєї роботи, а також отриманими результатами;
- повністю поділяє політику цінностей організації.

Наприкінці періоду адаптації кожного нового співробітника HR-менеджер зобов'язаний провести опитування нових працівників, які завершили процес адаптації та проаналізувати отримані дані, сформувавши отримані результати у вигляді звіту. Звіт дозволяє слідкувати за ефективністю запроваджених заходів і відстежувати статистику [59, с. 250].

Окремої уваги заслуговує другий етап процесу формування нової адаптаційної системи – проведення ввідного тренінгу. Таке навчання може допомогти новачкам добре виконувати поставлені перед ними завдання, швидко адаптуватися в новому колективі та відчувати себе важливими поміж інших співробітників. Тренінг з командоутворення можна проводити в груповому форматі або індивідуально. Наочний матеріал рекомендується оформити у вигляді презентації, яка транслюється за допомогою мультимедійного обладнання. При розробці навчальної програми рекомендується розподіляти інформацію, яка подається, на спеціалізовану і базову. Важливим елементом навчальної програми є орієнтація на компанію, місцезнаходження необхідного відділу, де буде працювати новий працівник [60, с. 468]. У таблиці 3.3 запропоновано можливий зміст даного тренінгу.

Прийом на роботу нових працівників і процес формування персоналу у більшості випадків не минає без хвилювання, яке відчувається не лише у нових співробітників, а також і у тих працівників, що уже деякий час працюють в компанії. Взаємодія людей у колективі створює важливе явище – стан морально-психологічного клімату у колективі. Він впливає як на самопочуття усіх членів команди, так і на їхню продуктивність.

Таблиця 3.3 – Можливий зміст тренінгу, який присвячений процесу адаптації

Базові відомості	Спеціалізовані відомості
Інформація про цілі, завдання, коротку історичну довідку, дійсні традиції, продукцію, клієнтів, організаційну структуру та менеджмент компанії.	Цілі та структура відділу, їхні пріоритети та відносини з іншими відділами, а також всередині власного відділу.
Робоче місце, процес організації використання часу, який відведений для виконання робочих обов'язків, підпорядковані працівники (якщо є), права, просування по службі, дисциплінарні стягнення та санкції, статус.	Деталізований опис характеру роботи та бажаних результатів, стандарти якісного виконання завдань і критерії оцінювання роботи, тривалості робочого дня та періодів відпочинку.
Система та форма виплати заробітної плати в компанії, стандарти з питання оплати виконаної праці, ранги співробітників, оплата понаднормових годин роботи, мотиваційна система.	Заміна відсутніх, понаднормові та нічні зміни.
Профілактичні заходи, пункти першої медичної допомоги, сповіщення про небезпеку, яка може виникнути на роботі, засади протипожежної безпеки, норми поведінки у випадку аварії і система сповіщення про неї.	Правила, що стосуються конкретного підрозділу, правила безпеки, гігієнічні норми (включаючи систему харчування чи погані звички), нещасні випадки, використання робочого обладнання, безпека (питання крадіжок), вивезення товарів з підрозділу, управління порушеннями, моніторинг та оцінка ефективної роботи працівників.
Забезпечення харчування, рекреаційні можливості та побутові послуги для працівників.	Місце для паління, місце для надання першої медичної допомоги, знайомство нових співробітників з працівниками підрозділу, які вже пропрацювали певний час у компанії.

Загальний стан морально-психологічного клімату у колективі являє собою психологічне самопочуття працівників під час роботи, що має сильний вплив на продуктивність праці персоналу даної організації [60, с. 468].

Сприятливий морально-психологічний клімат вирізняється за наступними ознаками:

- члени команди довіряють один одному та дотримуються тактичної поведінки;
- керівники не зловживають привілеями своєї посади, менеджери не чинять тиску на підпорядкованих їм працівників і навпаки;

- працівники не соромляться висловлювати особисту думку під час обговорення важливої роботи, яка стосується всієї команди;
- у роботі переважає конструктивна критика;
- працівники колективу мають достатню проінформованість про завдання, що доведені до виконання персоналом;
- кожен співробітник несе відповідальність за наявний стан справ в колективі.

Стан морально-психологічного клімату у колективі виступає у ролі фактора, який має можливість здійснювати безпосередній вплив на:

- плинність кадрів, задоволеність персоналу своєю роботою;
- рівень продуктивності і ефективності праці;
- трудова дисципліна, чисельність таких явищ як прогули і запізнення;
- вчасне виконання поставленого завдання чи з фактом запізнення;
- конфліктність у колективі;
- стан виконання етичних норм і вимог.

Морально-психологічний клімат у команді може погіршуватися під впливом особистісних і організаційних факторів [61, с. 462].

Особистісними чинниками є:

- антипатія одних працівників до інших, що унеможливорює конструктивну співпрацю;
- значні відмінності у складі вікової структури колективу, що є ускладнюючим фактором для взаєморозуміння;
- наявність професійного вигорання, втоми та стресу серед працівників;
- деякі люди в групі схильні критикувати інших, що погіршує відносини в середині групи;
- члени групи зі складними характерами, що спричиняють конфронтацію, конфлікти та ворожість.

Організаційними чинниками є [61, с. 462] :

- нерозумний розподіл роботи між членами групи призводить до перевантаження одних і недопрацювання інших;

- безпосередній керівник групи не визнається командою через нерішучість, некомпетентність або нездатність керувати групою;
- відсутність взаємодії між групою;
- загальний низький кваліфікаційний рівень колективу.

Основними методами, які пропонуються з метою створення і покращення стану морального і психологічного клімату у колективі Новодунаєвецької селищної ради є:

- формувати трудові колективи, враховуючи їхню психологічну сумісність;
- проводити звільнення працівників, які є деструктивними, нестабільними і непродуктивними;
- займатися модернізацією мотиваційної системи;
- регламентувати правила поведінки і взаємодію працівників у колективі.

Формуванням робочих груп на основі психологічної сумісності вважається процес створення учасниками однорідного колективу на основі статусу, віку, цінностей, характеру, типом особистостей і темпераменту. У такій команді учасникам набагато легше знайти взаєморозуміння.

Психологічна сумісність складається із двох типів – психофізіологічна і соціально-психологічна [62, с. 390].

Психофізіологічна сумісність учасників команди залежить від їхніх особливостей характеру, а саме темпераменту, особливостей мислення, характеру та швидкості сприймання інформації.

Соціально – психологічна сумісність пов'язана з наявністю певних поведінкових особливостей, спільних цінностей та дійсним рівнем комфорту у спілкуванні [62, с. 390].

З метою успішного формування трудового колективу у Новодунаєвецькій селищній раді пропонується проводити психологічні тести для усіх працівників. Тим не менш, завжди необхідно проводити такі тести з обережністю, адже у багатьох випадках власна думка кожної людини про себе суб'єктивна і є

імовірність, що вона відрізняється від реальності, тому вибірка питань у таких анкетах повинні бути питання, які здатні виявити характеристики особистості, при цьому щоб HR – спеціаліст мінімально піддавався впливу даних характеристик конкретної людини, яка займалася проходженням цього тесту.

В цілому, Новодунаєвецькій селищній раді необхідно звернути увагу на наступні фактори, що сприяють встановленню позитивної атмосфери, одночасно покращуючи морально-психологічний клімат в колективі [63, с. 310]:

– присутність в колективі співробітників різного рівня досвіду і компетентності, що надає можливість новачкам наслідувати їхні уміння та знання, відчувати їхню підтримку і нагляд, вирізняти можливості кар'єрного росту. У той час висококваліфіковані працівники можуть відчувати повагу до новачків і мати помічника у своїй роботі. Загалом це призводить до зростання рівня задоволеності і потенційному підвищенню самооцінки працівників;

– дуже важливим чинником є чисельність колективу, адже необхідно прийняти оптимальну кількість працівників для ефективної діяльності. У випадку, якщо кількість працівників буде замалою, то вони відчуватимуть дискомфорт з причини високої відповідальності через прийняті рішення. А якщо чисельність працівників буде занадто великою, то відбувається втрачання цілісності колективу через процес поділу працівників на менші групи, адже тоді їм простіше приймати конкретні рішення, які, власне, суперечитимуть одне одному і не дозволять дійти компромісу. Рівень згуртованості колективу буде знижуватися;

– склад колективу за гендерними та віковими критеріями теж відноситься до важливих чинників. У більшості випадків найсприятливішого морально – психологічного клімату спостерігається у колективах, у яких переважають неоднакові гендерні та вікові структури. Для них є характерними почуття згуртованості, здорових міжособистісних відносин, високого рівня підтримки і взаємодопомоги;

– психологічна сумісність між членами трудового колективу сприяє забезпеченню безконфліктного спілкування, більш позитивного рівня настрою

працівників у процесі праці, спільних мотивів та інтересів, що забезпечує продуктивну співпрацю і швидке досягнення компромісів;

– відсутність деструктивних учасників команди є дуже важливим фактором, а невідповідності можуть призвести до повного руйнування взаємин всієї команди. Члени команди з високою кваліфікацією та великим досвідом можуть демонструвати деструктивну поведінку. Їх негативна поведінка повністю «компенсує» їхній внесок у спільну справу.

Соціальні ефекти запропонованих заходів залежать від того, наскільки задовольняються інтереси та потреби працівників, такі як нормальні умови праці, мотивація, правовий захист та підтримка кар'єрного зростання. Якщо стан соціально-психологічного клімату у колективі покращується, то можна прогнозувати підвищення продуктивності праці.

3.3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У НОВОДУНАСВЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ

У часи жорсткої конкуренції сталий розвиток і стратегічна компетентність підприємств значною мірою залежать від того, наскільки система внутрішнього управління підприємством забезпечує загальний управлінський розвиток людських ресурсів, займається формуванням стратегії управлінської компетенції, а також залучає і відбирає найкращих людей для впровадження стратегічних змін найвищого рівня [64, с. 200 – 203].

Зарубіжні дослідники управління людськими ресурсами зауважують, що компанії, які хочуть позитивно працювати в середовищі високого рівня конкуренції, займатися впровадженням нових технологій та володіти адаптивною внутрішньою структурою в усіх системах управління, сьогодні серйозно покладаються на розвиток людського капіталу. Саме тому не тільки стратегія, система організаційної структури, різноманітні схеми планування і управління, але

також і методи управління, відповідна кваліфікація співробітників, повсякденна поведінка і реакція на інноваційні зміни змушені постійно вдосконалюватися за допомогою аналізування. Це і є сутністю поставленої проблеми. Процес економічної глобалізації змусив роботодавців впроваджувати системи якості відповідно до міжнародних стандартів. Це пов'язано з тим, що успіх компаній на національних і міжнародних ринках залежить від цих характеристик їхніх працівників [65, с. 306].

Для досягнення мети підвищення рівня ефективної діяльності організації у конкурентному середовищі, необхідно постійно займатися розвитком індивідуальних інтелектуальних людських ресурсів, тобто розвитком своїх працівників. Розвиток працівників є запорукою стабільного і високого рівня продуктивності праці персоналу.

Перед Новодунаєвською селищною радою на сьогодні стоїть головне завдання провести формування процесу розвитку персоналу. Темпи змін у сучасному світі надзвичайно швидкі та, при цьому, чим швидше вони відбуваються, тим більшою стає потреба у системі розвитку працівників.

Для формування і поглиблювання системи розвитку працівників, варто впроваджувати у роботу певний перелік методів. Дані методи представлені на рис. 3.3.

Для того, щоб мати високий рівень розвитку працівників, що дозволить підвищити ефективність праці в організації, варто у системі розвитку працівників, яка буде сформована з допомогою зазначених вище методів, значну увагу приділяти процесу удосконалення системи навчання [65, с. 306].

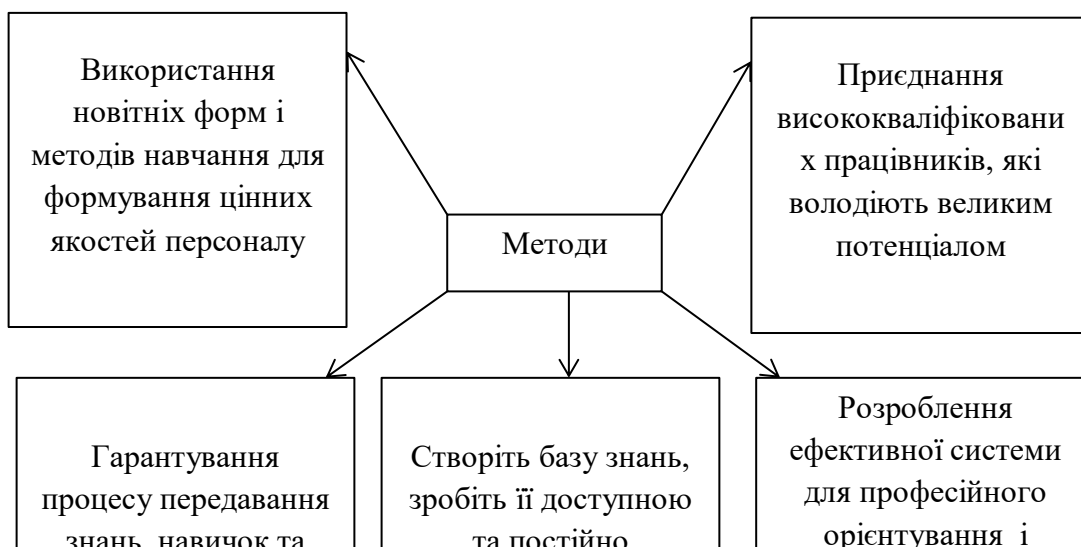


Рисунок 3.3 – Методи покращення системи розвитку працівників

Навчання представляє собою двосторонній процес. З одного боку, воно зосереджене на набутті нових необхідних вмінь і знань, а з іншого – на їхньому використанні в реальних умовах. Для того, щоб процес навчання був ефективним і рівень розвитку працівників підвищувався, необхідно зважати на той факт, що воно повинно бути і як індивідуальна модель для кожного працівника, і як загальний комплексний підхід до організації. Враховуючи зазначені аспекти, важливо створити відповідні умови для персоналу, завдяки яким усі працівники зможуть розвиватися на максимальному рівні [66, с. 328].

У Новодунаєвецькій селищній раді було б доречно запровадити нову організаційно-економічну модель, яка допоможе покращити процес розвитку персоналу. Ця модель має на меті покращити розвиток людських ресурсів організації через допрофесійну підготовку, запровадити нову систему професійного розвитку для кар'єрного зростання.

Впроваджуючи дану модель, можна вирішити наступний перелік проблем:

- підбір персоналу;
- адаптація нових співробітників;
- вдосконалення процесів професійного навчання.

Дана модель передбачає конструктивну взаємодію між собою економічних, інформаційних, правових і навчально-методичних заходів. Чудово спостерігається дана взаємодія під час проведення тренінгів, які спрямовані на розвиток працівників.

Тренінг передбачає собою набір завдань або вправ, які працівник виконує відповідно до плану. Завдяки проведенню таких заходів працівники можуть

покращити свої знання, підвищити ефективність роботи та набути нових навичок для кар'єрного зростання [67, с. 132 – 138].

Дані тренінги допомагають новим працівникам швидше адаптуватися до роботи і розвинути нові знання та навички. Вони також допомагають підготувати працівників до просування по службі. Такий гарний результат забезпечується певним переліком основних функцій, які є фундаментальними у роботі тренінгів. Перелік даних функцій відображено на рис. 3.4.

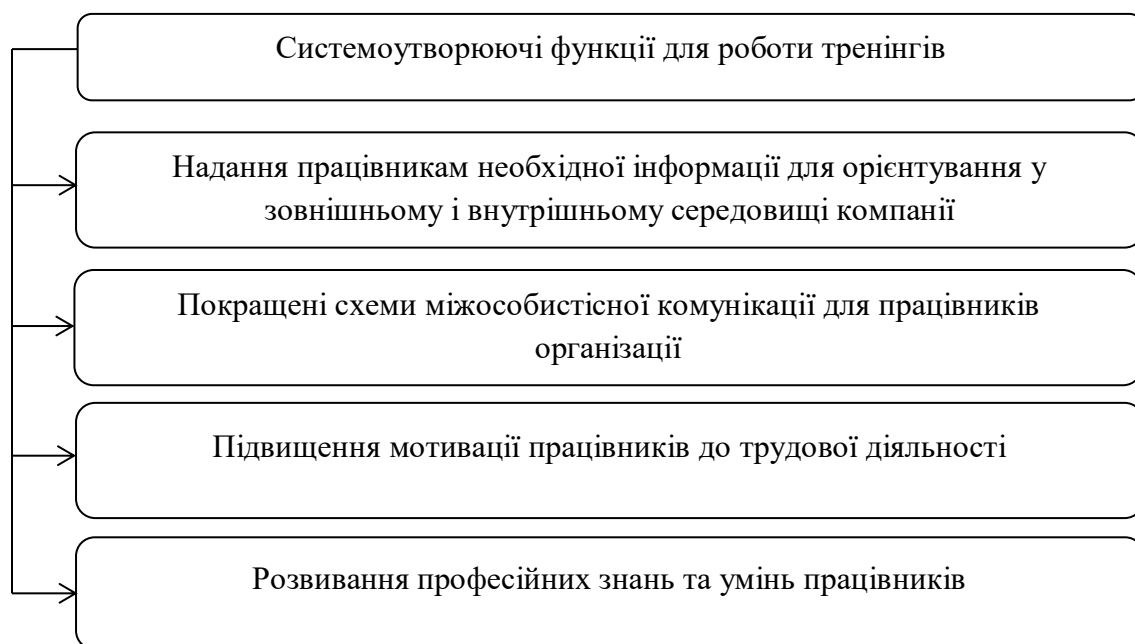


Рисунок 3.4 – Перелік системо утворюючих функцій для роботи тренінгів з розвитку персоналу

Я пропоную розділити навчання з допомогою даних тренінгів за структурою. Воно має бути розділене за темами, а далі – за посадами в організації. Іншими словами, окреме навчання повинно проводитися лише для тих співробітників, які цього потребують.

Вплив навчання за тренінгами на працівників дуже різниться на різних рівнях професійної ієрархії. Наприклад, для працівників певного підрозділу це означає покращення знань про систему послуг, яку вони зобов'язані надавати, та вміння працювати з проблемними відвідувачами. Як результат, працівники отримують задоволення від своєї роботи і стають більш стійкими до стресу. Це дуже важливо

для працівників державних структур, які мають справу безпосередньо із зверненнями громадян [67, с. 132 – 138].

Тренінги також є важливими для керівників. Завдяки ним, керівники мають можливість покращувати свої навички в управлінні відділів та організації в цілому. У сукупності такий вид навчання підвищує загальну продуктивність компанії.

Надалі розглянемо переваги і недоліки даної організаційно-економічної моделі з розвитку персоналу.

Спершу проаналізуємо переваги цієї моделі:

- розвиваються навички роботи у команді;
- посилюється мотивація співробітників;
- надаються навички практичної діяльності;
- учасники тренінгу обмінюються між собою власним досвідом;
- короткотривалий термін проведення (кілька днів);
- учасники концентрують свою увагу в заданому напрямку.

Далі поглянемо на недоліки:

- тренінги не надають системних знань, які передбачаються у вищих навчальних закладах;
- необхідність повторних проведеннь для відновлення навиків;
- недовготривалий ефект (від 3 до 5 місяців).

Проведення тренінгів є актуальним і для нових співробітників, і для працівників, які вже мають стаж роботи. Як іще одне нововведення варто відзначити наявність такого собі «випробувального» терміну під час проведення тренінгів. У цей час складається враження про компетенцію працівника у відповідних темах, перелік його сильних та слабких сторін, над якими потрібно проводити роботу із розвитку та реалізації професійного потенціалу співробітника [68, с. 421 – 425].

Проведення даних тренінгів дозволяє швидко реагувати на зміни у діяльності державних організаціях і вчасно проводити відповідну підготовку працівників, що дозволяє збільшити їхній рівень продуктивності.

Зазначені тренінги краще проводити у групах, адже ефект від індивідуальних тренінгів є набагато слабшим і не відповідає витраченим зусиллям. Групові тренінги допоможуть задовольнити потреби людей в особистому розвитку, тим самим не тільки зменшивши плинність кадрів, але й покращивши загальну ефективність роботи організації в цілому та підвищити компетентність працівників.

Як іще один шлях для покращення системи розвитку персоналу Новодунаєвецької селищної ради є застосування сертифікації для власних працівників. Розвиток даної системи акредитації персоналу є дійсно дуже важливим. Запропонована система дозволить комплексно оцінювати рівень професійного розвитку працівників, їхніх навиків відповідно до поточної ситуації. Система атестації персоналу має великий вплив на аналіз ефективної діяльності працівників і тому є досить важливою з точки зору професійного розвитку співробітників.

Для працівників підсумки сертифікації виступатимуть у ролі показника його успішної діяльності. Процес оцінювання дає співробітникам краще розуміння поставлених перед ними цілей, допомагає їм усвідомити свою важливість у Новодунаєвецькій селищній раді, робить їх більш відповідальними та вмотивованими до виконання своїх завдань. Система оцінювання допомагає виявити найкращих працівників організації та забезпечити заохочення для них через нову систему мотивації, яка розроблятиметься відповідно до даної системи оцінювання [68, с. 421 – 425].

Сертифікація допоможе вирішити певні завдання, а саме:

- нові схеми та методи комплексної оцінки ресурсної бази будуть включені до загальних управлінських ресурсів;
- система заохочення співробітників допоможе підвищити продуктивність праці, покращити якість роботи, яку виконують працівники, та підвищити рівень їхньої підготовки.

Також вважаю за доцільне розглянути ще систему самоосвіти працівників Новодунаєвецької селищної ради, яка буде базуватися на впровадженні онлайн

платформи з метою навчання співробітників. З допомогою цієї платформи працівники зможуть у будь – який зручний для себе час займатися своїм саморозвитком і підвищувати свій професійний рівень. Онлайн платформу самоосвіти можна створити у електронній базі Новодунаєвецької селищної ради куди матимуть постійний доступ усі працівники [69, с. 316].

Запропонована система надасть можливість:

- створення та імпорту навчального контенту. Використання вбудованого редактора для створення тестів та опитувальників, навчальних та інформаційних сторінок, спеціалізованих та загальних курсів, навчальних програм;
- дистанційний формат керування навчальним процесом. Надання можливості створення списку завдань для індивідуального та групового форматів, заповнення системи навчальними матеріалами та встановлення обов'язкових автоматичних тестів;
- використання підготовлених інструментів комунікації. Забезпечення високого рівня двосторонньої комунікації між працівниками і керівниками, створення загальних і тематичних форумів в системі, публікація коментарів до завдань та підключення персональних нагадувань і сповіщень;
- формування та розвиток бази знань. Єдина система електронного навчання доповнюватиметься різноманітною базою знань, яка включає новий навчальний, теоретичний та прикладний матеріал з допомогою легкого і швидкого пошуку необхідної інформації;
- об'єктивне оцінювання працівників за результатом пройденого навчання. Комплексну оцінку набутих знань та навиків можна провести за допомогою методики 360, контрольних списків та анкет в особистому, анонімному або відкритому форматах, що включають тематичні, професійні та загальні питання.

Основою даної онлайн платформи можуть слугувати три розділи. Які матимуть власну структуру: дистанційна освіта, оцінювання працівників, навчальний центр. Вони відображені на рис. 3.5.

Програма дистанційного навчання включатиме безкоштовний перелік курсів, який буде доступним для кожного співробітника Новодунаєвецької селищної ради. Курси охоплюватимуть широкий спектр тем – від загальних напрямків розвитку професійних якостей до спеціальних тестів для окремих підрозділів та корпоративної культури [69, с. 316].

Розділ оцінювання працівників матиме наступну основу – на початку кожного року керівники встановлюватимуть п'ять ключових цілей, над досягненням яких працівники мають працювати протягом наступного року. Потім працівники заповнюють анкету для оцінювання цілей, а наприкінці року їхній керівник оцінює, наскільки добре вони досягли кожної з них. На основі цієї оцінки нараховуватимуть бонуси та розглядатимуть можливості кар'єрного зростання. Крім того, кожен працівник матиме можливість оцінити свого керівника та колег [70, с. 302 – 305].

У навчальному центрі будуть розміщені:

- тренінги для працівників (як у текстовій формі, так і у форматі відео зустрічей, які були проведені раніше);
- розділ побажань від працівників з метою інформації про нові можливі теми для навчальних курсів;
- опитування працівників для отримання інформації про ефективність та зрозумілість опублікованих тренінгів та курсів;
- розділ проблем та помилок, які виникають у працівників у процесі навчання.

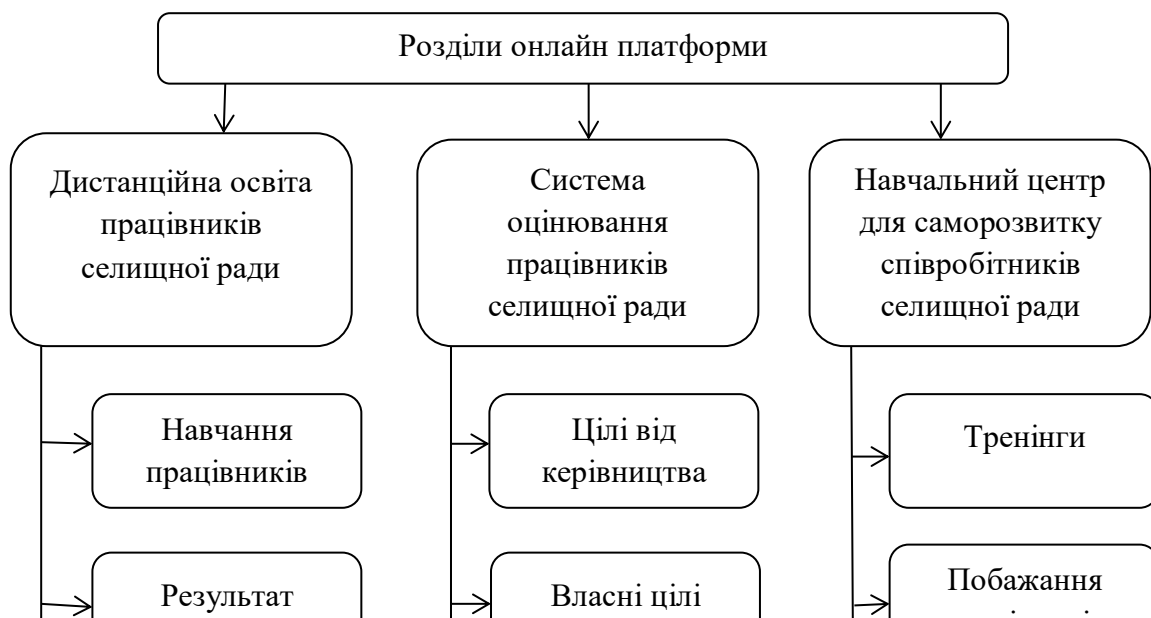


Рисунок 3.5 – Структура онлайн платформи для саморозвитку працівників

Онлайн платформа дозволить заощадити кошти, оскільки всі навчальні курси, які пройшли співробітники, будуть доступні онлайн. Всі навчальні відео будуть завантажені в розділ дистанційного навчання. Це забезпечить усім працівникам доступ до тренінгів онлайн після їхнього проходження.

Надання онлайн доступу всім працівникам зменшить витрати на навчання та забезпечить значну економію коштів, оскільки знання працівників селищної ради будуть постійно оновлюватися [70, с. 302 – 305].

Дана платформа буде мати свою систему оцінювання, яка ефективно співпрацюватиме із вже діючою. В результаті кожен працівник отримує власну оцінку від керівництва і має можливість її оскаржити. Як додаткову перевагу можна зазначити наявність оцінки для керівника, яка дозволить вирішити наявні конфлікти та запобігти новим. Також це дозволить визначити рівень компетентності керівництва селищної ради [71, с. 96 – 99].

Додатковим бонусом є постановка цілей для працівника як від керівника, так і від себе самого. Перед кожним співробітником буде поставлено п'ять цілей, і у залежності від їх досягнення в кінці року нараховуватимуть премії та розглядатимуть кандидатів на кар'єрне зростання. Однак головна перевага платформи полягає в тому, що кожен працівник може навчатися дистанційно.

Ще одна важлива перевага онлайн платформи – імпорт освітнього контенту. Адміністратори платформи імпортуватимуть різноманітний цікавий матеріал із

зовнішніх ресурсів. Крім того, пропонується створити власну бібліотеку, яка надасть можливість кожному співробітнику завантажувати різноманітні книги для власного розвитку.

Дистанційний контроль за освітнім процесом працівників надасть змогу ефективніше розподіляти час для перевірки професійної компетенції працівників, а ще забезпечує прозорість та об'єктивність оцінювання [71, с. 96 – 99].

Запропонована онлайн платформа може вміщувати досить велику інформативну базу для саморозвитку працівників, яка забезпечить можливість всестороннього розвитку співробітників.

Тож можна зробити висновок, що для стабільної ефективної діяльності Новодунаєвської селищної ради потрібно, щоб організація безупинно займалася розвитком власних працівників, прагнула зробити їх найкраще вмотивованими, висококваліфікованими фахівцями. У цьому їй допоможе організаційно-економічна модель з розвитку персоналу, яка включає проведення різноманітних професійних тренінгів. Також вагомий внесок надасть система сертифікації.

А створення онлайн платформи самоосвіти персоналу надасть можливість вивести професійний розвиток працівників до нового рівня. Це покращить контроль за розвитком працівників, надасть йому більше прозорості, з'явиться можливість дистанційного керування процесу навчання, що в підсумку призведе до створення спеціальної бази знань, яка буде доступна у онлайн – режимі і матиме велику бібліотеку для саморозвитку.

ВИСНОВКИ

Формування персоналу організації розпочинається з процесу планування потреби в працівниках. Планування персоналу – це процес, який відбувається постійно. Не відрізняючись від інших видів планування, планування потрібної кількості працівників включає в себе постановку цілей, обґрунтування процедур і методів їх досягнення та внесення коректив у відповідь на можливі зміни умов для

досягнення поставлених цілей. Наступним етапом після планування є підбір персоналу.

Підбором персоналу називають процес пошуку та дослідження психологічних та професійних якостей працівників з метою визначення їх придатності до виконання своїх обов'язків на конкретному робочому місці з урахуванням їхніх компетенцій, навичок, накопиченого досвіду роботи тощо. Що ж стосується процесу відбору працівників, то він складається з наступних етапів: початковий відбір кандидатів, проведення попередньої співбесіди, оцінка кандидата, перевірка документів, медичний огляд претендента, проведення вирішальної співбесіди та прийняття рішення.

Адаптація являє собою процес, під час якого відбувається пристосування нових працівників до вимог роботи внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Розвиток персоналу і професійний розвиток працівника є запорукою науково-технічного розвитку країни. Їх можна віднести до найважливіших показників розвитку суспільства. Саме тому, беручи до уваги усі переваги розвитку персоналу, немає нічого дивного у тому, що країни з високим рівнем економіки дуже відповідально ставляться до процесу розвитку персоналу. Тож розвиток персоналу на теперішній час є однією з головних функцій HR-спеціалістів.

Новодунаєвецька селищна рада є бюджетною організацією, виборним органом місцевого самоврядування, що представляє Новодунаєвецьку селищну територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування.

Діяльність Новодунаєвецької селищної ради є успішним, адже відповідні роботи щодо роботи і розвитку громади проводилися вчасно. Заборгованості не зафіксовано.

З кожним роком надходження власних доходів лише збільшувалося і з показника у 34751 тис. грн. за 2020 рік зросло до 42319,2 тис. грн. за 2022 рік, що є позитивною тенденцією.

Видатки на державне управління, освіту, культуру і мистецтво, фізичну культуру і спорт, житлово-комунальне господарство, соціальний захист та соціальне забезпечення, охорону здоров'я у 2022 році були більшими у порівнянні з 2020 роком, що говорить про позитивний вектор діяльності Новодунаєвецької селищної ради у напрямку покращення роботи громади.

Що ж до системи адаптації у Новодунаєвецькій селищній раді, яка є наступним етапом після відбору та підбору працівників, то вона має наступні аспекти:

- загальна втрата продуктивності праці персоналу під час адаптаційного періоду є незначною;
- молоді працівники (недавні випускники) стикаються з найбільшими труднощами під час проходження адаптації на новому робочому місці через відсутність у них практичних навиків та вміння ефективно співпраці з колегами;
- нові працівники з досвідом роботи мають високу адаптивність і не відчують особливих труднощів в адаптації. Нові працівники, як правило, не мали труднощів з професійною та організаційною адаптацією;
- більшість співробітників повідомили про недостатній нагляд і підтримку з боку своїх керівників під час проходження адаптації, що призвело до виникнення певних труднощів в перші кілька місяців роботи;
- проходження соціально – психологічної адаптації у організації відбувається стабільно, зазвичай без серйозних проблем і більшість співробітників приєднуються до колективу на протязі випробувального періоду, хоч і фіксуються випадки повідомлень про певні труднощі у перші кілька місяців роботи.

Виходячи з аналізу суб'єктивних та об'єктивних показників, можна зазначити, що рівень адаптації нових працівників є середнім і застосування нових підходів дозволило б її покращити.

При розгляді системи розвитку працівників у Новодунаєвецькій селищній раді, яка є останнім етапом формування персоналу, досить гарно організована, хоч і з певними недоліками, які, проте, можна досить легко виправити і це

дозволить забезпечити кращий процес розвитку працівників і, відповідно, вищий рівень ефективності роботи організації.

Новодунаєвецькій селищній раді, ґрунтуючись на міжнародному досвіді, потрібно віддавати перевагу тим працівникам, які займаються вдосконаленням власних знань і навичок. Важливим критерієм у відборі працівників залишається також питання володіння кандидатами однією іноземною мовою чи кількома. Окрім того, українським організаціям не завадило б підтримувати взаємозв'язки з різними навчальними закладами. Це допоможе швидше знайти молодих і перспективних людей, яких надалі можна було б прийняти на роботу.

Запропоновані зміни у процесі адаптації нових працівників дозволять підвищити рівень ефективної діяльності організації та стан соціальних ефектів. Соціальні ефекти запропонованих заходів залежать від того, наскільки задовольняються інтереси та потреби працівників, такі як нормальні умови праці, мотивація, правовий захист та підтримка кар'єрного зростання. Якщо стан соціально-психологічного клімату у колективі покращується, то можна прогнозувати підвищення продуктивності праці.

Для стабільної ефективної діяльності Новодунаєвецької селищної ради потрібно, щоб організація безупинно займалася розвитком власних працівників, прагнула зробити їх найкраще вмотивованими, висококваліфікованими фахівцями. У цьому їй допоможе організаційно-економічна модель з розвитку персоналу, яка включає проведення різноманітних професійних тренінгів. Також вагомий внесок надасть система сертифікації.

А створення онлайн платформи самоосвіти персоналу надасть можливість вивести професійний розвиток працівників до нового рівня. Це покращить контроль за розвитком працівників, надасть йому більше прозорості, з'явиться можливість дистанційного керування процесу навчання, що в підсумку призведе до створення спеціальної бази знань, яка буде доступна у онлайн – режимі і матиме велику бібліотеку для саморозвитку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* — 2018. — № 3. — С. 111—115.
2. Азарова Л.О. *Управління персоналом: навч. посіб.* / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й., І.В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – С. 283.
3. Даниленко О.А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // *Актуальні проблеми економіки.* – 2010. – С. 92–102.
4. Новікова М.М. *Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія* / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – С. 215.
5. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // *Науковий вісник : зб. наук. пр.* – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.
6. Матросов О. Д. *Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл.* / Матросов О. Д., Дюжев В. Г./ Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – Х. : НТУ «ХПІ», 2019. – С. 148.
7. Таршина О.С. Теоретичні аспекти зайнятості трудових ресурсів та формування ринку робочої сили / Таршина О.С. // *Економіка та держава.* – 2016. – №5. – С.90 – 97.
8. Трейсі Б. *Як найняти і втримати хороших співробітників* / Трейсі. Б. – К.: ТОВ «Попурі», 2013. – С. 126.
9. Войтенко О. В. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: матеріали IV Всеукраїнського науково-практичного круглого столу з міжнародною участю (24 квітня 2019 року); за заг.

ред. О.Г. Льовкіної, Р.А. Калениченка. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019 – С. 450.

10. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу : навч. посіб./ Корольов Д. К. // Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019 – С. 123.

11. Дяків О. П. Управління персоналом : навч. посіб./ Дяків О. П., Островерхов В. М.// Тернопіль : ТНЕУ, 2018 – С. 175.

12. Борданова Л.С. Управління персоналом : навч. посіб./ Борданова Л.С., Н.В. Рощина Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020 – С. 215.

13. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства : навч. посіб./ Криворучко О.М., Водолажська Т.О. // Харків : ХНАДУ, 2016 – С. 97.

14. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник./ Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.// Київ: 2020 – С. 341.

15. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2014 – С. 156.

16. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012 – С. 58 – 63.

17. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. // Полтава : ПУЕТ, 2012 – С. 215.

18. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник./ Савченко В.А. // К.: КНЕУ, 2020 – С. 327.

19. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві / Левченко А.О. // – Кіровоград: КНТУ, 2015 – С. 117.

20. Новодунаєвецька селищна рада. Регламент ради. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://dunaevecka-gromada.gov.ua/reglament-roboti-radi-13-43-54-01-02-2017/>

21. Базарів Т. Ю. Управління персоналом в умовах кризи./ Базарів Т. Ю., Маліновський П. В. // К.: Либідь – 2016. – С. 250

22. Новодунаєвецька селищна рада. Звіт щодо виконання бюджету Новодунаєвецької селищної ради за 2020 рік. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://dunaevecka-gromada.gov.ua/docs/>

23. Новодунаєвецька селищна рада. Звіт щодо виконання бюджету Новодунаєвецької селищної ради за 2021 рік. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://dunaevecka-gromada.gov.ua/docs/>

24. Новодунаєвецька селищна рада. Звіт щодо виконання бюджету Новодунаєвецької селищної ради за 2022 рік. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://dunaevecka-gromada.gov.ua/docs/>

25. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник/ Балабанова Л. В., Сардак О. В. // К.: Центр учбової літератури – 2019. – С. 468

26. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб./ Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. // К. : Центр навчальної літератури – 2016. – С. 504

27. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий , М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. // К.: МАУП, 2014. — С. 368

28. Новодунаєвецька селищна рада. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://dunaevecka-gromada.gov.ua/selischna-rada-13-43-28-01-02-2017/>

29. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. //К.:КНЕУ, 2014. – С. 398

30. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: монографія / Д.М. Загірняк; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. // Луганськ: В-во СНУ ім. В. Даля – 2014. – С. 191

31. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. // К.: КНЕУ – 2015. – С. 300

32. Завадський І. С. Менеджмент: Management. / Завадський І. С. //У 3 т. – Т. 1. – 3-вид., доп. – К. : Вид-во Європ. ун-ту. – 2017. – С. 522

33. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник./ Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.// Київ: 2020 – С. 341.

34. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2014 – С. 156.

35. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012 – С. 58 – 63.

36. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. // Полтава : ПУЕТ, 2012 – С. 215.

37. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник./ Савченко В.А. // К.: КНЕУ, 2020 – С. 327.

38. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві / Левченко А.О. // – Кіровоград: КНТУ, 2015 – С. 117– 127

39. Дяків О. П. Управління персоналом : навч. посіб./ Дяків О. П., Островерхов В. М.// Тернопіль : ТНЕУ, 2018 – С. 175.

40. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // 109 Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154.

41. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. – 2012. – № 1 (59). – С. 136–139.

42. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. С. 344

43. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: монографія / Д.М. Загірняк; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ: В-во СНУ ім. В. Даля, 2014. — С. 191

44. Мошек, Г. Є. «Менеджмент підприємства» : підручник / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, Л. П. Піддубна. – К.: Київ.нац.-торг.- екон.ун-т, 2020. – 371с.
45. Плоский І. М. Формування та оновлення персоналу // Вісник УАДУ при Президентіві України , 2021. –№3 , С. 194
46. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ,2022. – С. 351
47. Таршина О.С. Теоретичні аспекти зайнятості трудових ресурсів та формування ринку робочої сили //Економіка та держава. – 2016. - №4. – С.929
48. Трейсі Б. Як найняти і втримати хороших співробітників / Б.Трейсі. - К.: ТОВ «Попурі», 2019. – С. 112
49. Уейн, Дж. П. Навчання і розвиток персоналу: кращі приклади у світовій практиці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // www.expo.trainings.ua.
50. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2014. – С. 448
51. Шобаніна О.В. Ринок праці та основні напрями його ефективного розвитку //Економіка АПК. – 2016. - №6. – С.115-122.
52. Ястремська О.М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств: монографія / О.М. Ястремська, К.В. Яковенко, В.В. Томах. — Х.: ХНЕУ, 2019. – С. 328
53. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2020. – С. 398
54. Хигир Б. Ю. Нетрадиційні методи підбору і оцінки персоналу / Хигир Б.Ю. // Управління персоналом. – 2018. – № 4. – С. 480
55. Ларка М.І. Персонал підприємства та методи його планування /М.І. Ларка, О.С. Бондаренко // Вісник НТУ „ХПШ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПШ». – 2016. – С. 346 – 351

56. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ О.А. Кириченко// – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес – 2016. – С. 384
57. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: монографія / Д.М. Загірняк; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. // Луганськ: В-во СНУ ім. В. Даля – 2014. – С. 191
58. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. //К.:КНЕУ, 2014. – С. 398
59. Базарів Т. Ю. Управління персоналом в умовах кризи./ Базарів Т. Ю., Маліновський П. В. // К.: Либідь – 2016. – С. 250
60. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник/ Балабанова Л. В., Сардак О. В. // К.: Центр учбової літератури – 2019. – С. 468
61. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник./ Єсінова Н. І. – К.: Кондор, – 2016. – С. 462
62. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник./ Грیشнова О. А – К.: Знання,– 2017.– С. 390
63. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник./ Гриньова В. М., Шульга Г.Ю. – К: Знання, – 2021.– С. 310
64. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. Актуальні проблеми економіки. / Янковська Л. А. – 2016. – № 9. – С. 200–203
65. Матюха М. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник для дистанційного навчання./ Матюха М. М. – К.: Університет«Україна», – 2017.– С. 306
66. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник./ Акулов М.Г., Дрabanіч А. В., Євась Т. В. – К.: Центр учбової літератури, – 2019.– С. 328
67. Захарова О.В. Обґрунтування ефективності витрат на професійне навчання з метою забезпечення розвитку персоналу. Вісник соціально-

економічних досліджень: зб. наук. праць./ Захарова О.В. – Одеса: ОДЕУ–2017.– Вип. 32.– С. 132–138

68. Ладунка І. С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. Економіка і суспільство./ Ладунка І. С., Буркова М. С. – 2018. – Вип. 14.– С. 421–425

69. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: монографія./ Чухрай Н. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка»– 2020 – С. 316

70. Якуба М. М.. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації/ Якуба М. М. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2019. – №7. – С.302 – 305.

71. Смоляр. Л.Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України/ Смоляр. Л.Г. // Економіка і держава – 2018. – №5. – С.96 – 99.

ДОДАТКИ