

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”

Завідувачка кафедри

_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Модернізація HR-менеджменту

в органах місцевого самоврядування»

(на прикладі Конотопської міської ради)

Здобувач вищої освіти

гр.ДС.мз-71

Максименко Юлія Миколаївна
(П.І.ПБ.)

Науковий керівник

д.е.н., доц.
Лук'янихін Вадим Олександрович
(Науковий ступінь, вчене звання, П.І.ПБ.)

Нормоконтроль

Суми 2020 р.

Сумський державний університет
(назва вузу)

Центр професійної та післядипломної освіти. Кафедра управління
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування (Державна служба)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою _____

„_____” _____ 20____ р.

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТОВІ

Максименко Юлії Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Модернізація HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування» (на прикладі Конотопської міської ради).

затверджена наказом по інституту від „_____” _____ 20____ р. № _____

2. Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Закони України, нормативно-правові акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, наукові праці провідних вітчизняних і закордонних вчених, періодичні видання, Інтернет-ресурси, статистична звітність, Положення про відділ організаційної та кадрової роботи міської ради.

4. Зміст розрахунково-пояснювально записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1. Теоретичні аспекти HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування.

2. Комплексний аналіз управління персоналом в Конотопській міській раді.

3. Шляхи модернізації управління персоналом.

4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

Плакат 1: Терміни та поняття.

Плакат 2: Структура виконавчих органів Конотопської міської ради.

Плакат 3: Плинність кадрів у виконавчих органах Конотопської міської ради.

Плакат 4: Пропозиції щодо створення служби управління персоналом в Конотопській міській раді.

Плакат 5: Пропозиції щодо застосування проектного підходу.

Плакат 6: Пропозиції щодо підвищення кваліфікацій.

Плакат 7: Пропозиції та рекомендації щодо покращення управління людськими ресурсами.

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми, погодження її з керівником та остаточне визначення з формулюванням	жовтень	виконав
2.	Розроблення плану (змісту) роботи та календарного плану	жовтень-листопад	виконав
3.	Збір, опрацювання, складання бібліографії джерел інформації для написання роботи	листопад	виконав
4.	Узагальнення та систематизація отриманих даних	грудень	виконав
5.	Написання першого розділу: дослідити теоретичні аспекти HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування	грудень	виконав
6.	Написання другого розділу: <u>зробити комплексний аналіз управління персоналом в Конотопській міській раді.</u>	січень	виконав
7.	Написання третього розділу: виявити <u>шляхи модернізації управління людськими ресурсами.</u>	січень	виконав
8.	Написання вступу, висновків	лютий	виконав
9.	Підготовка до доповіді та виготовлення графічної частини роботи (плакатів)	лютий	виконав
10.	Оформлення роботи та передача на зовнішнє рецензування	лютий	виконав
11.	Офіційний захист роботи на відкритому засіданні екзаменаційної комісії. Здача роботи на випускову кафедру	лютий	

Студент-дипломник

(підпис)

Керівник проекту

(підпис)

АНОТАЦІЯ

В магістерській роботі розкрито необхідність розвитку механізмів HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування. В сучасних умовах вимоги з боку суспільства до служби в органах місцевого самоврядування постійно зростають: вона повинна бути більш прозорою, відкритою та ефективною. Тому в органах місцевого самоврядування особлива увага приділяється кадровому менеджменту з метою розвитку потенціалу органу місцевої влади, включаючи компетентність посадових осіб, здатних ефективно використовувати інноваційні технології.

Проведений аналіз кадрового складу Конотопської міської ради показав, що необхідно вдосконалити систему управління персоналом, та знизити плинність кадрів.

В дипломній роботі запропоновано напрями вдосконалення управління людськими ресурсами в Конотопській міській раді.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Загальний обсяг дипломної роботи магістра складає 84 стор., в тому числі 13 таблиць, 11 рисунків, 52 використаних джерела.

Метою роботи теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо модернізації механізмів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування для підвищення ефективності та результативності діяльності органів місцевого самоврядування на прикладі Конотопської міської ради. Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- узагальнити підходи до визначення змісту поняття HR-менеджменту та проаналізувати теоретичні засади механізмів публічного управління людськими ресурсами;
- дослідити структуру, принципи та мету та методи кадрової політики;
- розглянути проблему плинності кадрів на прикладі Конотопської міської ради;
- обґрунтувати необхідність створення служби управління персоналом в Конотопській міській раді;
- обґрунтувати впровадження сучасних технологій HR-менеджменту для розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Конотопській міській раді.
- розробити пропозиції щодо внесення змін до нормативно-правових актів, що стосуються роботи з персоналом.

Об'єктом дослідження є процеси управління людськими ресурсами в виконавчих органах Конотопської міської ради.

Предмет дослідження – соціально-економічні та організаційні відносини в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження складають загальнонаукові принципи пізнання, методи статистичного й економічного аналізу, соціологічний метод, методи порівняння, системного аналізу, узагальнення, методи моделювання і прогнозування.

Наукова новизна. Створення або реорганізації служб управління персоналом, їх оптимізація та структуризація функцій, впровадження сучасних технологій HR-менеджменту, створення нової моделі оцінювання посадових осіб та їх професійного розвитку

Ключові слова: HR-МЕНЕДЖМЕНТ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ОРГАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, КОНТОПСЬКА МІСЬКА РАДА.

Умовні скорочення: ОМС – орган місцевого самоврядування.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
1.1 Особливості управління персоналом в системі сучасного менеджменту.....	10
1.2 Методи та суть HR-менеджменту.....	17
1.3 Сучасні основи кадрової політики в органах місцевого самоврядування.....	27
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНОТОПСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ	
2.1 Аналіз структури Конотопської міської ради.....	34
2.2 Переваги та недоліки добору кандидатів на службу в органи місцевого самоврядування (вітчизняний і зарубіжний досвід).....	40
2.3 Аналітична оцінка плинності кадрів в Конотопській міській раді..	44
2.4 Програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.....	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
3.1 Принципи модернізації системи управління кадрами в Конотопській міській раді	56
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи роботи з людськими ресурсами в Конотопській міській раді	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТОК А Таблиця плинності кадрів в Конотопській міській раді.....	78
ДОДАТОК Б Витяг з Положення про відділ організаційної та кадрової роботи Конотопської міської ради.....	81

ВСТУП

Інноваційні перетворення в Україні змінили вимоги до працівників, що зумовило підвищення значущості творчого ставлення до праці. Затребуваність розвитку інноваційних технологій у всіх сферах господарювання визначає високі вимоги до знань, умінь, навичок, професійно важливих якостей особистості і її компетентності.

У сучасних умовах ефективність роботи організації багато в чому зумовлюється не тільки чисельністю і кваліфікацією персоналу, але і якістю реалізації основних процесів управління людськими ресурсами. У цих умовах перехід до кадрового менеджменту із застосуванням нових технологій трудової мотивації, оцінки персоналу, підбору та адаптації на системній основі представляється своєчасним і правомірним, що і зумовлює особливу значущість обраної теми.

Як відомо, від ефективної роботи органів місцевого самоврядування залежить успіх соціально-економічних і політичних перетворень в Україні. Тому комплектація органів місцевого самоврядування (ОМС) висококваліфікованими кадрами, здатними забезпечити сталий розвиток держави, придбала першочергового значення. Це доводить актуальність проблеми удосконалення процесу управління персоналом в органах місцевого самоврядування країни.

Головною проблемою в Україні в даний час є те, що діюча система державного управління та її підсистеми не в змозі забезпечувати ефективне виконання зобов'язань, взятих державою перед громадянами. Це може бути наслідком відсутності ефективних механізмів управління людськими ресурсами щодо відбору персоналу на службу в органи місцевого самоврядування, оцінки діяльності посадових осіб, класифікації їх посад. Результатом цього стає зниження рівня професіоналізму кадрів в системі публічної служби, і, як наслідок, низька якість надання державних послуг громадянам.

Актуальність теми - децентралізація влади в Україні та реформування публічного управління визначають формування та модернізацію в регіонах управлінських структур нової якості, що зумовлює потребу удосконалення управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Створення або реорганізації служб управління персоналом, їх оптимізація та структуризація функцій, впровадження сучасних технологій HR-менеджменту, створення нової моделі оцінювання посадових осіб та їх професійного розвитку.

Метою дослідження є – теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо модернізації механізмів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування для підвищення ефективності та результативності діяльності ОМС на прикладі Конотопської міської ради.

Для досягнення мети було визначено такі завдання дослідження:

- узагальнити підходи до визначення змісту поняття HR-менеджменту та проаналізувати теоретичні засади механізмів публічного управління людськими ресурсами;
- дослідити структуру, принципи та мету та методи кадрової політики;
- розглянути проблему плинності кадрів на прикладі Конотопської міської ради;
- обґрунтувати необхідність створення служби управління персоналом в Конотопській міській раді;
- обґрунтувати впровадження сучасних технологій HR-менеджменту для розвитку посадових осіб місцевого самоврядування в Конотопській міській раді.
- розробити пропозиції щодо внесення змін до нормативно-правових актів, що стосуються роботи з персоналом.

Об'єктом дослідження є процеси управління людськими ресурсами в виконавчих органах Конотопської міської ради.

Предмет дослідження – соціально-економічні та організаційні відносини в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження складають загальнонаукові принципи пізнання, методи статистичного й економічного аналізу, соціологічний метод, методи порівняння, системного аналізу, узагальнення, методи моделювання і прогнозування.

Наукова новизна. Створення або реорганізації служб управління персоналом, їх оптимізація та структуризація функцій, впровадження сучасних технологій HR-менеджменту, створення нової моделі оцінювання посадових осіб та їх професійного розвитку

Практичне значення. Можливе використання в роботі Конотопської міської ради.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Особливості управління персоналом в системі сучасного менеджменту

Кожний варіант розуміння системи управління персоналом у взаємозв'язку із менеджментом є обґрунтованим, оскільки в рамках концепції управління персоналом, як розуміння системи управління працівниками, що не залежить від інших елементів управління організацією, більш повно розкриваються окремі елементи системи управління персоналом.

Якщо говорити про систему управління персоналом як однієї з підсистем управління, можна більш обґрунтовано встановити зв'язок між персоналом і іншими складовими діяльності організації. При цьому слід враховувати, що в рамках концепції управління людськими ресурсами персонал розуміється не тільки як елемент поточного управління діяльністю, а й як елемент стратегічного управління організацією [19].

Управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції кадрової політики, принципів та методів управління персоналом [14].

В науковій літературі представлені різні підходи до визначення поняття системи управління персоналом викладених в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття системи управління персоналом

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
М.Армстронг	Сукупність	-вказується на	-не визначені цілі

	приймів, методів, технологій організації роботи з персоналом»[4]	методи та прийоми; -система управління персоналом повинна бути організованою	управління системи управління персоналом; -відсутні вказівки на взаємозв'язок між системою управління персоналом і керування організацією в цілому
С.В.Витик	«Сукупність методів роботи з працівниками в організації» [8]	Управління персоналом ґрунтується на використанні визначених методів	-не вказується на взаємозв'язок елементів складових системи управління персоналом; -відсутні зазначення заходів, якими досягаються цілі системи управління персоналом у взаємозв'язку з керуванням організацією
А.Я.Кибанов	«Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, горизонтальних та вертикальних функціональних взаємобов'язків	-визначається мета системи управління персоналом: -система управління персоналом взаємопов'язана з іншими системами управління організацією; -вказується на взаємозв'язок між	-не вказується на механізми за рахунок яких персонал бере участь в управлінні організацією; -вказується тільки на спільні цілі системи управління персоналом, але не враховується співвідношення

	керівників і фахівців в процесі обґрунтування прийняття та реалізації управлінських рішень» [21]	прийняттям і реалізацію рішень	поточних цілей управління працівниками і цілей на перспективу
Х.В.Сударкіна	«Сукупність взаємопов'язаних елементів організаційної, економічної, соціально-економічної природи» [44]	- відзначається наявність безлічі елементів, складових систему управління персоналом - виділяється безліч факторів, визначальних формування системи управління персоналом	- відсутній вказівка на конкретні цілі системи управління персоналом - не враховується взаємозв'язок з керуванням організацією - недостатньо детально виражена роль працівників у системі управління персоналом

З таблиці 1.1. видно, що в науковій літературі система управління персоналом може розумітися як з точки зору формування взаємозв'язку з менеджментом організації, так і з позиції розуміння без урахування взаємозв'язку з управлінням. Більш обґрунтованою видається позиція, відповідно до якої система управління персоналом виступає частиною системи управління організації в цілому.

Об'єктом управління персоналом виступають окремі працівники та весь трудовий колектив в цілому, динаміка його розвитку, структури та взаємозв'язки, технологія та методи управління.

Суб'єктом управління є – відділ управління персоналом організації та вищі лінійні функціональні керівники.

Суб'єкти управління персоналом пов'язані між собою, оскільки повинні бути орієнтовані на досягнення загальних цілей в управлінні персоналом, а керівники також орієнтуються на досягнення цілей підрозділів, які очолюють. В результаті формуються зв'язки між суб'єктами управління персоналом в організації.

Таким чином систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, за рахунок яких досягається найбільш ефективно використання трудових ресурсів на перспективу.

Елементи системи управління персоналом включають в себе цілі, функції, підсистему, структуру, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом і участь працівників в процесі організації.

Можна виділити наступні етапи управління персоналом:

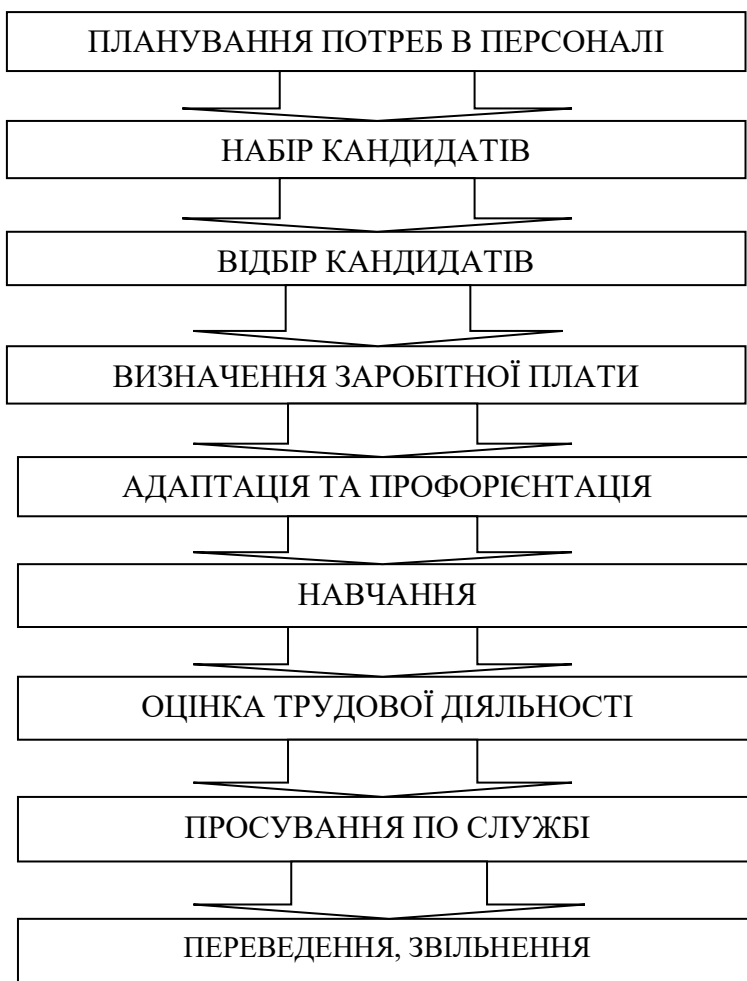


Рис .1.1. Етапи управління персоналом.

Управління персоналом як система виконує наступні функції:

1. Організаційну. Необхідно визначити і спланувати необхідний рівень потреб комплектування організації кадрами.
2. Соціально-економічну. Необхідне забезпечення належних умов і факторів які дозволять раціонально використовувати трудовий потенціал.
3. Відтворювальну. Необхідне забезпечення розвитку і вдосконалення персоналу.

Управління персоналом як система включає в себе два блоки [43]:

1. Організаційний блок, до якого в свою чергу належить:
 - формування персоналу – потрібно сформувати структуру, визначити потреби, підібрати, залучити та розмістити персонал, укласти контракти;
 - стабілізація персоналу – необхідно сформувати базу даних відносно освіти, кваліфікації, особистих умінь, оцінок роботи для визначення здібностей та потенціалу кожного працівника, підвищення кваліфікації та підвищення чи звільнення працівників.
2. Функціональний блок пов'язаний зі створенням постійного складу персоналу, вертикальне та горизонтальне переміщення персоналу, покращення в колективі психічно-моральної атмосфери.

Мета системи управління персоналом пов'язана з загальною метою організації. Оскільки організації необхідно залучення кваліфікованих працівників для досягнення загальної мети, формується окрема мета, пов'язана з управлінням персоналом, яка пов'язана із заохоченням працівників до більш ефективної діяльності та розвитку кадрового потенціалу. Крім того мета системи управління персоналом повинна включати в себе організаційні аспекти, пов'язані з регулюванням окремих складових системи управління персоналом.

Мета системи управління персоналом організації по відношенню до працівників представлені на рис.1.3 .



Рис.1.2. Досягнення задоволеності працею як умова реалізації цілей організації.

З точки зору працівника організації необхідно створити такі умови, в яких формується задоволення працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Тому, в першу чергу, керівництву необхідно запропонувати працівнику таку винагороду, яка заохочуватиме його до більш активної участі в досягненні цілей організації. Ця винагорода повинна бути диференційованою в залежності від характеру участі в досягненні цілей. Крім того, задоволеність працівника працею знаходиться у взаємозв'язку з соціально-психологічним станом. Працівник не може діяти ефективно в умовах несприятливого соціально-психологічного клімату. Крім того йому необхідно запропонувати безпечні умови праці, забезпечити можливість для спілкування з колегами [31].

Оскільки працівник орієнтується не тільки на отримання грошових винагород, а й на самореалізацію, система управління персоналом повинна

передбачити можливість для кар'єрного зросту працівника, на рівні з визнанням заслуг і розвитком трудових навичок як основи для управління просуванням працівника [16].

У плані використання персоналу найбільше значення має трудова функція, пов'язана з найкращим використанням співробітника виходячи з його навичок і потенціалу. Оскільки організації необхідно володіти об'єктивними відомостями про навички і потенціал працівників, система управління персоналом повинна забезпечувати оцінювання, за результатами якого визначаються перспективи кращого використання трудових ресурсів, тому система управління персоналом повинна забезпечувати його їх розвиток, включаючи встановлення індивідуальних цілей по взаємозв'язку з навчанням і просуванням по кар'єрних сходах.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів система управління персоналом повинна сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. З огляду на те, що досягнення цілей організації залежить від взаємин між співробітниками і керівництвом, необхідно сформувати взаємодію між цими суб'єктами, задіяними в досягненні цілей певної організації.

Крім того система управління персоналом повинна забезпечувати раціональне управління мотивацією праці по відношенню до працівників. Тим не менш, на додаток до винагород, керівництву необхідно управляти створенням творчої атмосфери, враховувати інтереси працівників та створювати умови для просування по службі [45].

Управління персоналом в будь-якій організації базується на принципах корпоративної культури, професійних навичках персоналу тощо. Реалізувати потенціал працівників, поліпшити професійні якості персоналу – в цьому полягає основна мета діяльності служби персоналу. Як свідчить практика служба управління персоналом вирішує такі організаційні завдання:

- оптимізація внутрішніх відносин в колективі;

- узгодження поставлених завдань і загальної стратегії розвитку організації;
- створення умов для загальної захищеності персоналу;
- підготовка та перепідготовка професійних кадрів;
- підвищення ефективності управління персоналом;
- виявлення та припинення конфліктів.

1.2 Методи та суть HR-менеджменту

Основним фактором розвитку будь-якої організації, її багатством є люди, при цьому людина стає не тільки найціннішим, але й найдорожчим ресурсом організації. Тому, усвідомлюючи цей факт, перспективно орієнтовані організації повинні прагнути до створення всіх необхідних умов для максимально ефективного використання та розвитку персоналу.

Все це призвело до прагнення створити нову модель розвитку і використання людських ресурсів, основними рисами якої, на думку М.Армстронга, є орієнтація на висококваліфіковану та ініціативну робочу силу, інтегровану в системі виробництва. При цьому необхідна безперервність процесу: збагачення знань і підвищення кваліфікацій, гнучкість організації праці, делегування відповідальності зверху в низ, партнерські відносини між учасниками виробництва [3].

Говорячи про прогресивно зростаючу роль управління персоналом в сучасному виробництві, не можна пояснити це тільки переходом до інформаційного суспільства. Т.Ю.Базаров виділяє цілий ряд об'єднаних факторів, що дозволяють зрозуміти, чому в сьгоднішніх економічних умовах керівники організацій не зможуть досягти успіху, не приділяючи належної уваги управлінню персоналом і розробці грамотної кадрової політики.

До числа основних таких факторів автор відносить [5]:

1. Застосування нової техніки та технологій, методів виробничої діяльності, які призводять до радикальних змін у змісті праці.
2. Залучення працівників до участі в управлінні організацією.
3. Орієнтація попиту на задоволення потреб, посилення конкуренції, підвищення значущості якості продукції.
4. Підвищення значущості колективних форм організації праці, як в масштабах всього підприємства, так і в масштабах окремих підрозділів.
5. Підвищення особистих вимог працівників до трудової діяльності.
6. Розвиток демократії в організації, завдяки чому формується культура і прийняття нормативних актів, що захищають права працівників.

Данні фактори визначають значну роль HR-менеджменту в підвищенні ефективності та конкурентоспроможності організації.

HR-менеджмент – це концепція управління людськими ресурсами, яка виникла в 80 р.р. ХХ ст. Широке поширення вона набула в 90-х р.р. Дана концепція виникла в результаті розвитку і вдосконалення методів управління персоналом, а також ускладненням і посиленням конкурентного середовища, в якому діють сучасні організації, новим вимогам, що пред'являються до них розвитком технологій і ускладненням соціально-економічних і культурних процесів.

Існують різноманітні визначення HR-менеджменту та його основних завдань. За визначенням А.Р.Алавердова HR-менеджмент – це управління персоналом як стратегічна альтернатива, спрямована на забезпечення росту співробітників і розвиток їх потенціалу [1].

В роботі І.А.Луньова HR-менеджмент визначається як стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цілісними активами організації, а саме людьми, які індивідуально і колективно вносять внесок у досягнення організаційних цілей [30].

А.Я.Кібанов розглядає HR-менеджмент як процес системного, планомірно-організованого за допомогою взаємопов'язаних організаційних,

соціально-економічних механізмів управління, впливів на персонал організації з метою як забезпечення функціонування операційного процесу, так і задоволення потреб персоналу в їх професійному і особистому розвитку [19].

В даний час в науковій літературі дискусійним є питання про співвідношення понять «управління персоналом» і «HR-менеджмент». Деякі автори вважають що ці поняття є тотожними. Інші, навпаки, вважають, що між даними поняттями існують важливі відмінності. Дані відмінності вони пояснюють тим, що традиційне управління персоналом є додатковою функцією лінійних керівників і реалізується з метою адміністрування та підтримки зв'язків між вимогами керівництва і потребами персоналу.

На вимогу від традиційного управління HR-менеджмент являє собою цілісний стратегічний підхід до управління людськими ресурсами організації та розвитку їх потенціалу.

На думку Ю.А.Жижеріна основними рисами HR-менеджменту є:

- стратегічний підхід до управління людськими ресурсами;
- залучення фахівців до управління персоналом;
- інтегрована кадрова політика організації;
- спрямованість на розвиток конкурентних переваг;
- перевага компромісного підходу до вирішення конфліктів інтересів [15].

Більш детальний аналіз відмінностей управління персоналом і HR-менеджменту представлений в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Відмінності понять «управління персоналом» і «HR-менеджмент»

Управління персоналом	HR-менеджмент
Реактивна допоміжна роль	Проективна, інноваційна роль
Акцент на виконання процедур	Акцент на стратегію

Спеціальний департамент	Діяльність всього менеджменту
Зосередженість на правах і потребах всього персоналу	Зосередженість на правах персоналу в світлі цілей бізнесу
Персонал розглядається як витрати, котрі необхідно контролювати	Персонал розглядається як інвестиції, котрі необхідно розвивати
Конфліктні ситуації регулюються на рівні топ-менеджмента	Конфлікти регулюються лідерами робочих груп
Узгодження оплати і умов праці відбувається в ході колективних переговорів	Планування людських ресурсів і умов зайнятості відбувається на рівні керівництва
Оплата праці визначається в залежності від внутрішніх чинників організації	Встановлюється конкурентна оплата праці для того щоб випереджати конкурентів
Допоміжні функції для інших департаментів	Внесок в додану вартість бізнесу
Сприяння змінам	Стимулювання змін
Постановка комерційних цілей в світлі наслідків для персоналу	Повна прихильність цілям бізнесу
Негнучкий підхід до розвитку персоналу	Гнучкий підхід до розвитку персоналу

Сучасний HR-менеджмент ґрунтується на наступних принципах:

1. Принцип системності – який вказує на те, що управління персоналом повинно охоплювати не окремі його категорії, а й весь склад персоналу організації.
2. Принцип демократизації, який передбачає можливість залучення персоналу до управління з тих питань, які його безпосередньо зачіпають.
3. Принцип індивідуалізації, який вказує на необхідність врахування індивідуальних особливостей працівника, розробки індивідуальних планів професійного розвитку, індивідуального підходу до мотивації персоналу.
4. Принцип інформатизації, який передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедури збору, обробки, передачі, зберігання та видачі інформації з метою оперативного прийняття кадрових рішень.

5. Принцип чіткої цільової спрямованості, який вказує на необхідність досягнення конкретних цілей управління персоналом, що співвідносяться з загальними цілями організації.

6. Принцип делегування, який полягає в передачі керівником частини покладених на нього повноважень, прав і відповідальності своїм компетентним співробітникам.

7. Принцип документального забезпечення управлінських рішень, який полягає в тому, що управлінські рішення, що приймаються в системі управління персоналом, повинні підтверджуватись документально.

Основна мета HR-менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити якісне та раціональне формування, освоєння та розвиток людських ресурсів для досягнення економічної ефективності організації та задоволення особистих потреб її працівників [6].

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Забезпечення організації кваліфікованими працівниками.
2. Збереження сприятливого психологічного впливу в колективі.
3. Розвиток системи мотивації персоналу.
4. Організація навчання персоналу.
5. Розвиток корпоративної культури.
6. Підвищення результативності праці персоналу і прибуток організації в цілому.

Для вирішення перерахованих вище завдань діяльність в галузі управління людськими ресурсами в організації реалізується за наступними напрямками:

1. Маркетинг персоналу.
2. Найм персоналу.
3. Адаптація персоналу в організації.
4. Управління корпоративною культурою.
5. Управління конфліктами.

6. Управління розвитком персоналу.
7. Планування кар'єри.
8. Оцінка персоналу.
9. Мотивація персоналу та управління результативністю.

Всі групи перерахованих заходів вимагають застосування різних методів управління персоналом. Дані методи можуть бути класифіковані на три основні групи: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Адміністративні методи пов'язані з формуванням структури управління, затвердженням адміністративних нормативів, підбором і розстановкою кадрів, розробкою положень, інструкцій і стандартів діяльності компанії. Дані методи відрізняються прямим характером впливу, є обов'язковими для виконання, не допускають свободи для вибору працівникам і передбачають санкції вразі невиконання розпоряджень.

Економічні методи управління пов'язані з плануванням, матеріальним стимулюванням, техніко-економічним аналізом і економічними нормативами.

Соціально-психологічні методи включають в себе участь працівників в управлінні підприємством, формування команди, соціальний аналіз в колективах, соціальний розвиток працівників, нематеріальне морально-психологічне стимулювання праці, соціальну та професійну адаптацію, задоволення культурних і духовних потреб співробітників. Соціально-психологічні методи управління мають непрямий характер впливу, не мають чітко визначеного часу й обов'язковості впливу. Дані методи допускають деяку свободу індивідуальної поведінки та вибору, а також мають пряму залежність від індивідуальних особливостей працівників [39].

Кінцевий ефект і силу впливу даних методів дуже складно встановити точно. Але економічні та соціально-психологічні методи управління посідають чільне місце в загальній системі управління людськими ресурсами в сучасних організаціях, будучи фундаментом управлінського впливу.

Одним з основних завдань, що вирішуються в системі HR-менеджменту є формування лояльного ставлення персоналу до організації. Необхідність вирішення даного завдання обумовлена тим, що успіх організації залежить не тільки від рівня професіоналізму працівників. А й від ставлення кожного працівника до спільної справи. Крім того лояльність дозволяє співробітникам відчувати себе в одній команді, яка орієнтується на тривале існування, що в свою чергу викликає відчуття надійності та стабільності.

Основоположником поведінкового підходу до визначення сутності лояльності персоналу вважається Г.Беккер – один з авторів теорії людського капіталу. На його думку лояльність – це результат деякої «ставки», яку робить людина пов'язуючи «зовнішні інтереси з відповідним напрямом своєї діяльності» [6].

Лояльність формується тоді, коли ці додаткові ставки, такі як навички, вік або інші чинники об'єднуються і сприймаються співробітником в якості накопичених інвестицій в організацію, які вимагають менших витрат в порівнянні з аналогічною роботою на іншому місці. Таким чином лояльність розвивається як результат задоволеності працівників різними формами винагород.

Таблиця 1.3.

Основні фактори, що впливають
на формування лояльності персоналу організації

Матеріальні фактори	Нематеріальні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - система матеріальної винагороди (заробітна плата, премія, бонуси); - компенсація оплати деяких видів послуг (проїзд в транспорті, мобільний зв'язок і т.д.); 	<ul style="list-style-type: none"> - постійне інформування працівників про внутрішню і зовнішню діяльність підприємства; - нематеріальне стимулювання працівників;

<ul style="list-style-type: none"> - соціальний пакет; - надання юридичної допомоги; - оплата харчування, формового одягу; - можливість кар'єрного зростання; - можливість навчання і професійного розвитку. 	<ul style="list-style-type: none"> - проведення корпоративних заходів; - делегування співробітникам обов'язків з більш високим ступенем відповідальності; - робота з розвитку ідеологічної складової успіху, підвищення гордості співробітника за свою організацію; - наявність корпоративної культури; - вдосконалення взаємодії між працівниками і керівниками всіх рівнів.
---	--

Основним інструментом управління лояльністю персоналу є програма формування і розвитку лояльності. Така програма являє собою ряд рекомендацій, що відображають заходи щодо формування та підвищення рівня лояльності персоналу і його стабілізації, при якій співробітник відчуває свою причетність до тієї компанії, в якій він працює. Оптимальна система управління лояльністю персоналу справляє визначальний вплив на поведінку співробітників організації, що в майбутньому вплине на економічну ефективність організації і буде сприяти досягненню її цілей.

У процесі управління лояльністю персоналу можуть бути використані різні методи, основними з яких є:

1. Мотивація персоналу;
2. Навчання і розвиток персоналу;
3. Планування ділової кар'єри.

Провідна роль в системі управління лояльністю належить мотивації. В даному випадку мотивацію слід розглядати як зовнішній процес впливу на

працівника з метою досягнення цілей організації. Для мотивування працівників можуть застосовуватись два способи:

1. Зовнішній вплив на працівника, який спонукає людину до певних дій і приводить до бажаних результатів.

2. Формування необхідних мотивів через виховний і навчальний вплив.

Перший спосіб мотивування пов'язаний з формуванням зовнішньої, а другий спосіб з формуванням внутрішньої мотивації. Для забезпечення високого рівня лояльності важливо сформувати у співробітників організації високий рівень мотивації.

Важлива роль в системі управління людською лояльністю належить заходам з розвитку та навчання персоналу. Професійний розвиток працівників підприємства здійснюється з метою їх підготовки до виконання нових для них завдань, виконання нових функцій, обумовлених переміщенням на посаді, для того щоб запобігти можливості розвитку внутрішньо особистісних конфліктів, а також скоротити можливі економічні витрати.

У своїй діяльності організації можуть використовувати різні методи і інструменти розвитку персоналу. Характеристика основних з них наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 1.4.

Методи розвитку персоналу

Класифікаційна ознака	Види методів
Джерело знань	Словесні, наочні, практичні методи
Ступінь взаємодії викладача та учнів	Викладання, бесіда, самостійна робота
Які вирішуються дидактичні завдання	Підготовка до сприйняття, пояснення, закріплення матеріалу
Характер пізнавальної діяльності	Пояснювально-ілюстративний,

учнів та участі викладача в процесі навчання	репродуктивний, проблемний, частково-пошуковий, дослідницький методи
Принцип розчленування та об'єднання знань	Аналітичний, синтетичний, порівняльний, узагальнюючий, класифікаційний методи
Характер руху думки від незнання до знання	Індуктивний, дедуктивний, традиційний методи

Області поширення професійного навчання в організації різні і визначаються видом її діяльності, складністю і динамічністю зовнішнього середовища, професійно-кваліфікаційним рівнем персоналу, його структурою. Таке навчання може бути реалізоване як щодо нових працівників організації, так і по відношенню до тих працівників, які вже мають досвід роботи, але змінили вид діяльності та будуть виконувати нові обов'язки. В другому випадку професійне навчання набуває форму підвищення кваліфікації.

Одним із основних методів управління лояльністю персоналу організації є планування ділової кар'єри співробітників. У процесі планування ділової кар'єри повинні бути визначені цілі і зміст програми професійного розвитку співробітників, які забезпечують розвиток їх потенціалу та формування необхідних компетенцій для того, щоб зайняти бажану посаду і застосувати отриманий досвід як для реалізації організаційних цілей, так і для задоволення особистих проблем [19].

За своїм змістом планування кар'єри є процесом зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання. Процес полягає в тому, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з

роботи необхідно організувати планомірне вертикальне і горизонтальне просування працівника по системі посад або робочих місць.

В якості найважливішого напрямку управління лояльністю персоналу необхідно також розглядати діяльність в області організації кадрового резерву. Кадровий резерв являє собою спеціально сформовану групу перспективних громадян, що володіють необхідними для заміщення посад професійними, діловими, особистими якостями. Перебування працівника в кадровому резерві підвищує його зацікавленість в продовженні праці в даній організації, тому що надає йому можливість додаткового навчання, підвищення змістовності праці, виконання найвідповідальніших завдань, кар'єрного зростання.

1.3 Особливості кадрової політики в органах місцевого самоврядування

В даний час підвищується роль і значення інституту місцевого самоврядування. Новітні процеси зумовили необхідність виконання органами місцевого самоврядування принципово нових функцій, що потягло за собою значне розширення поля діяльності для органів місцевого самоврядування.

Процес реалізації кадрової політики – це багатовимірне і комплексне явище, яке є однією з значущих проблем публічного управління. Відсутність ефективної кадрової політики на державному рівні істотно гальмує вирішення кадрових питань на місцевому рівні влади.

Кадрова політика – це комбінація способів, інструментів і правил. Спрямованих на управління співробітниками організації. Формування кадрової політики організації необхідно для забезпечення грамотного і результативного управління персоналом. Грамотне і продумане поєднання всіх напрямів кадрової політики забезпечує організацію стабільним і професійно придатним персоналом [7].

Об'єктом кадрової політики є трудовий колектив, а суб'єктом – система управління персоналом, яка складається з керівників всіх рівнів управління і кадрової служби.

Основна мета розробки кадрової політики є створення висококваліфікованого, високопродуктивного та згуртованого колективу.

За своїм призначенням кадрова політика має своєчасно визначати цілі відповідно до стратегії розвитку, правильно визначати проблеми, ставити конкретні завдання, організовувати та знаходити способи досягти поставленої мети.

До елементів кадрової політики входять: стиль керівництва; принципи і норми, прийняті в організації; правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний трудовий договір.

Розглянемо, які типи кадрової політики бувають і чим вони характеризуються.

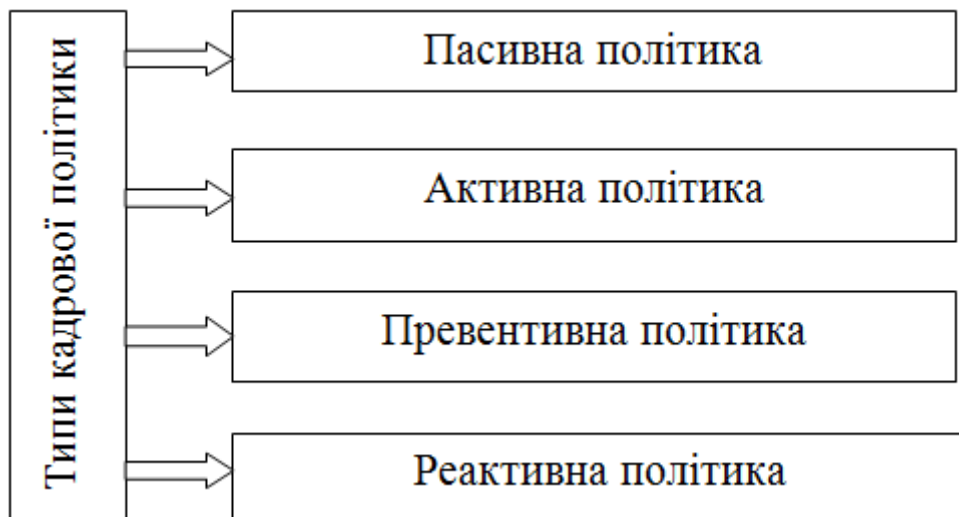


Рис.1.3. Типи кадрової політики за масштабами управлінських заходів.

Розглянемо ці типи кадрової політики та їх характеристики детальніше.

1. Пасивна кадрова політика.

Такий різновид характеризується відсутністю яскраво вираженої програми заходів управління працівниками. Вся кадрова стратегія та

політика в цьому випадку спрямовані на усунення негативних наслідків без прогнозування потреб в кадрах. Менеджери вирішують будь-які конфлікти за допомогою придушення без з'ясування причин і аналізу наслідків.

2. Активна кадрова політика.

В цьому випадку менеджери мають інструменти впливу на існуючу ситуацію і користуються ними. Ця кадрова політика в умовах кризи показує високу ефективність, завдяки готовності розробити антикризові програми, проводити моніторинг і активно реагувати на негативні відхилення. Розрізняють раціональну (продуману) і авантюристичну (стихійну) активну кадрову політику. Останній підтип має один істотний недолік – якщо ситуація різко зміниться, керівники організації не зможуть відреагувати на нові обставини, так як робота з персоналом у них будується не продумано, емоційно. Цього не можна сказати про раціональний підтип, де керівники чітко прораховують всі прогнози і знають, як реагувати навіть при несподіваних ситуаціях.

3. Превентивна кадрова політика.

Характеризується тим, що менеджери знають, які прогнози обіцяє поточна ситуація (в короткостроковій, середньостроковій і довготривалій експертизі), але інструментів для впливу у них не має. Головна проблема – відсутність ресурсів для кадрових програм.

4. Реактивна кадрова політика.

В рамках реактивної політики менеджери контролюють причини і розвиток кризової ситуації, конфліктів та інших негативних факторів. Керівники вживають заходів щодо нейтралізації кризи, вивчаючи передумови його виникнення. Така політика ефективна на короткострокову перспективу [9].

Пріоритетні цілі кадрової політики виражені в наступному:

- збереження і розвиток кадрового потенціалу;

- створення колективу, здатного забезпечити ефективну роботу організації;
- створення сприятливих умов праці в організації;
- вдосконалення організації та стимулювання праці.

Кадрова політика організації складається з сукупності різноспрямованих кадрових політик, кожна з яких виконує певні функції.

Таблиця 1.5.

Напрямки кадрової політики і їх функції

Напрямки кадрової політики	Функції
Забезпечення організації кадрами	При розробці даного напрямку визначають ключові вимоги, висунуті до кандидатів на посади джерела кадрів; які переваги є у організації в порівнянні з іншими, які з переваг можуть зацікавити перспективних працівників
Оцінка персоналу	Вибір методу, і періодичності оцінки персоналу, а також категорії персоналу, який буде оцінюватись
Розвиток і просування персоналу	На цьому етапі потрібно відповісти на питання про те, як вибудувати адаптаційний період; забезпечувати навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу; результативності роботи персоналу; оцінювання результативності роботи персоналу; сприяти розвитку ділової кар'єри перспективних кадрів з управлінським потенціалом
Винагорода персоналу	Призначення рівня зарплат, премій і інших компенсацій в організації, вибір системи винагород, який буде запропонований різним групам персоналу; застосування ненармотивних стимулів і факторів, які враховуються при перегляді компенсацій
Управління персоналом	Розробка загальної концепції управління персоналом, конкретизація ролі і визначення повноважень топ-менеджерів, лінійних і функціональних керівників, кадрової служби управління персоналом
Трудові відносини	Підбір оптимального варіанту розв'язання конфліктів, що виникають в організації; вибір найбільш прийнятної внутрішньо організаційної поведінки
Формування організаційної культури	Формулювання свого поняття організаційної культури, лояльності персоналу, визначення суті організаційної ідеології, який організаційний клімат культивувати і

	яким чином підтримувати організаційну культуру
Політика комунікації з персоналом	Система встановлення комунікації, яку слід розвивати; визначити яку інформацію і коли потрібно доносити до персоналу; які проблеми при передачі цієї інформації можуть виникнути
Політика охорони праці та соціального захисту персоналу і т.д.	З'ясувати, як управляти стресовими ситуаціями і як організувати безпечні умови праці, що робити для профілактики нещасних випадків

Місцеве самоврядування передбачає таке кадрове забезпечення та кадрову політику, яка з одного боку, сприяла б, забезпеченню свободи волевиявлення, широкого самоврядування та національної самобутності громадян, залучення їх до участі в управлінні в усіх сферах діяльності, а з іншого боку, забезпечувала безпеку громадян і твердий громадський порядок на основі дотримання законодавства, поєднувала розвиток муніципального управління і охорону екосистеми.

Пріоритетними тенденціями кадрової політики в системі органів місцевого самоврядування вважаються:

- 1) розвиток оптимальної і результативної структури органів місцевого самоврядування відповідно до завдань і функцій держави;
- 2) збільшення продуктивності діяльності органів місцевого самоврядування за рахунок зростання професіоналізму посадових осіб;
- 3) збільшення престижу ОМС та авторитету посадовців
- 4) удосконалення концепції професійного розвитку кадрів органів місцевого самоврядування;
- 5) формування ефективності механізмів затребуваності співробітників органів місцевого самоврядування.

Здійснення зазначених пріоритетних напрямів передбачає вирішення низки основних завдань:

- 1) керівництво розвитком професійних якостей співробітників ОМС;

2) збільшення ефективності професійних технологій, з урахуванням українського і зарубіжного досвіду;

3) удосконалення концепції оцінки діяльності кадрів органів місцевого самоврядування;

4) формування концепції громадських гарантій для посадових осіб, діяльність яких пов'язана з ризиком і значною напруженістю, відрізняється складністю і підвищеною відповідальністю за виконання та забезпечення задач і функцій держави.

Відкритість кадрової політики в органах місцевого самоврядування означає її прозорість для потенційних працівників незалежно від статусу вакантної посади: практично однаково можливий прийом зовні на рядові та керівні посади, оскільки здійснюється на конкурсній основі.

До найбільш важливих функцій кадрових служб в органах місцевого самоврядування можна віднести наступне:

- реалізація кадрової політики організації;
- розвиток персоналу;
- планування людських ресурсів;
- підбір кадрів та їх адаптація;
- організація оплати праці;
- оцінка та розстановка кадрів;
- організація навчання та підвищення кваліфікації співробітників;
- вирішення соціальних завдань і організаційно-правових проблем;
- контроль дисципліни та дотримання трудового розпорядку [33].

Здійснення перебудови кадрової політики в органах місцевого самоврядування може спричинити за собою розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їх самостійності у вирішенні кадрових проблем. Підбір кадрів є основним завданням кадрових служб. Основним елементом цієї роботи є контроль виконання встановлених законами правил прийому документів, проведення конкурсів на заміщення

вакантних посад, атестації, щорічної оцінки, призначень на посади а також розробки норм і процедур заміщення посад з урахуванням їх планування, прогнозування кар'єри на основі реальних здібностей, заслуг і достоїнств працівників, їх знань, заслуг, умінь, навичок і рівня професіоналізму.

В органах місцевого самоврядування особлива увага приділяється кадрам. До людей, готових служити народу і працювати, не дивлячись на чисельні обмеження, пред'являють не тільки вимоги про кваліфікацію і стаж, а й особистісні. Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» «посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету» [18].

Через специфіку роботи органів місцевого самоврядування кадрова політика при формування та розгляді відображає в собі необхідність визначення позитивного іміджу ОМС і визначає якими якостями повинна володіти посадова особа, щоб підходила для роботи в даному органі. А обмеження і заборони говорять про те, що посадова особа місцевого самоврядування відповідає не тільки за свій імідж, а й за загальний імідж органу в якому вона здійснює свою діяльність, а тому необхідно дотримуватись особливих правил які також знаходять відображення в кадровій політиці. В органи місцевого самоврядування повинні прийматися люди, які відповідають всім особистісним якостям, необхідним для ефективного виконання обов'язків і формування необхідного державного іміджу.

РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНОТОПСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1 Аналіз структури Конотопської міської ради

З огляду на те, що тема дипломної роботи стосується менеджменту в органах місцевого самоврядування, вважаємо за доцільне розглянути цю тему на прикладі Конотопської міської ради.

Конотопська міська рада – це орган місцевого самоврядування, який вповноважений самостійно та разом з посадовими особами місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та Законів України.

Структура Конотопської міської ради складається з виконкому та 9 самостійних підрозділів: управління житлово-комунального господарства, управління соціального захисту населення, управління економіки, фінансового управління, відділу комунального майна, відділу культури і туризму, відділу освіти, відділ з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту населення та взаємодії з правоохоронними органами, відділу містобудування та архітектури.

Основою ефективної роботи органу місцевого самоврядування є її кадровий склад. Формування корпусу професійних, добре підготованих посадових осіб, які здатні ефективно вирішувати питання місцевого значення, має важливе значення для розвитку місцевого самоврядування міста. Від людей, які обіймають посади спеціалістів і тим більше керівників виконавчих органів Конотопської міської ради, від їх професіоналізму і компетентності, залежить здатність зазначати чіткі цілі, розставляти пріоритети та впевнено йти до мети.

Розглянемо структуру Конотопської міської ради на рис. 2.1.

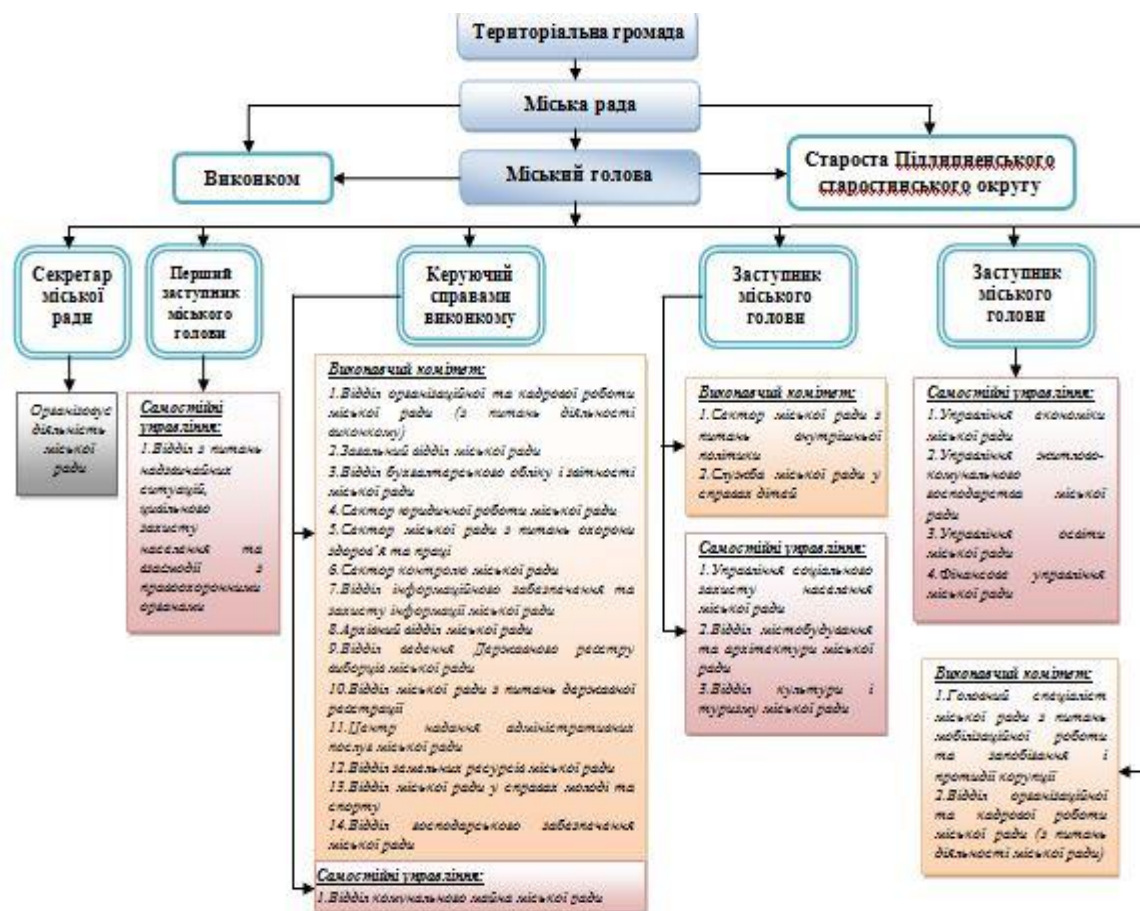


Рис. 2.1. Структура Конотопської міської ради

Така організаційна структура називається лінійно - функціональною, вона включає:

1. Керівник ланки – це міський голова, секретар міської ради, перший заступник міського голови та заступники міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради;
2. Структурні підрозділи;
3. Самостійні відділи та управління;
4. Головний спеціаліст міської ради з питань мобілізаційної роботи та запобігання і протидії корупції.

Загальна штатна чисельність Конотопської міської ради складає 227,5 одиниць, з них:

- 73 шт.од. – керівники;
- 131 шт.од. – спеціалісти;

23,5 шт.од. – службовий персонал.

На рисунку 2.2. надана інформація в відсотковому співвідношенні.



Рис. 2.2. Кількісний склад Конотопської міської ради

Професійно-посадова структура в Конотопській міській раді являє собою ієрархічно впорядковану систему посад в органах місцевого самоврядування.

Від забезпечення міської ради кваліфікованими посадовцями залежать результати вирішення проблем міста, точність поставлених завдань та їх вирішення в області планування бюджету, управління комунальним майном, соціально-економічного розвитку міста, будівництва, соціальної підтримки населення та інших сфер.

Великий соціальний інтерес представляє аналіз якісного складу персоналу за статтю та віком, рівнем освіти та кваліфікації, загального стажу роботи та стажу роботи за спеціальністю.

Соціальне значення оптимального складу кадрів за статтю та віком рівню кваліфікації полягає в досягненні кращих демографічних умов, створення хорошого мікроклімату в трудовому колективі, досягнення

взаєморозуміння між керівниками і виконавцями, а також задоволення працівників роботою і своїми життєвими інтересами.

Для більш детальної характеристики складу Конотопської міської ради розглянемо дані, наведені в таблицях 2.1., 2.2., 2.3.

Таблиця 2.1.

Структура посадових осіб Конотопської міської ради за гендерною ознакою

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

Роблячи аналіз чисельності посадових осіб Конотопської міської ради за гендерною ознакою, бачимо, що в загальній чисельності штатних працівників на частку жінок припадає понад 81%, а на долю чоловіків близько 18%, що свідчить про відтік чоловіків в інші сфери діяльності.

Таблиця 2.2.

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

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

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

Таблиця 2.3.

Розподіл працівників Конотопської міської ради за віком

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

Роблячи аналіз розподілу працівників за віком ми бачимо наступне:

- 3,2% від загальної чисельності працівників складають особи у віці до 30 років;
- 27% від загальної чисельності працівників складають особи у віці від 30 до 39 років;
- 51% від загальної чисельності працівників складають особи у віці від 40 до 49 років;
- 18,4% від загальної чисельності працівників складають особи у віці від 50 до 59 років;
- 0,4% від загальної чисельності працівників складають особи у віці понад 60 років.

Аналіз посадових осіб за віковою ознакою показує, що в Конотопській міській раді переважають працівники середнього віку. Це перш за все пов'язано з високими кваліфікаційними вимогами та рівнем відповідальності.

Розглянемо розподіл працівників Конотопської міської ради за рівнем освіти.

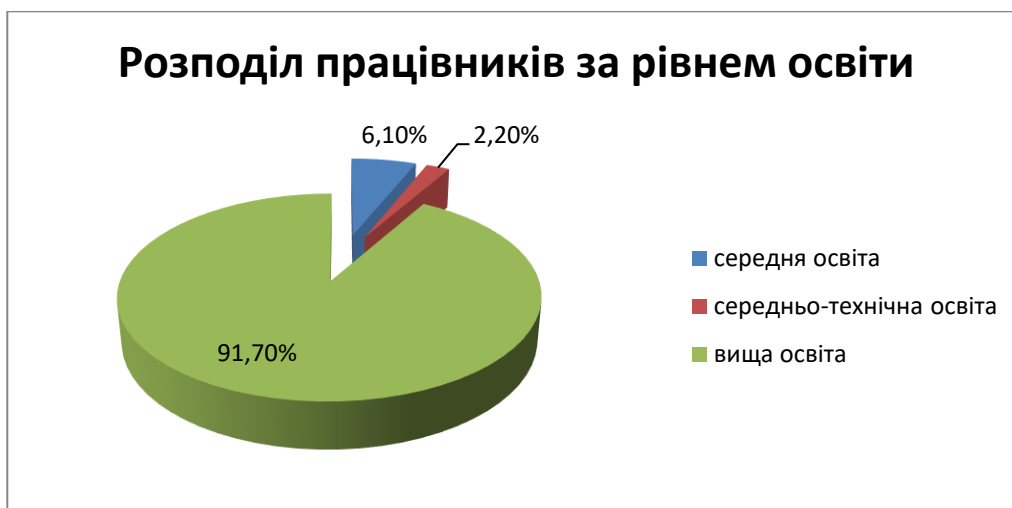


Рис. 2.3. Розподіл працівників Конотопської міської ради за рівнем освіти

Таке велике число працівників з вищою освітою пов'язане з тим, що донедавна основною вимогою, що висуваються до кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування є наявність вищої освіти. Далі перейдемо до аналізу розподілу персоналу міської ради за стажем роботи.

Таблиця 2.4.

Розподіл персоналу Конотопської міської ради за стажем роботи

Стаж	Кількість осіб	(%)
До 1 року	16	7
Від 1 до 3 років	23	10,1
Від 3 до 5 років	37	16,2
Від 5 до 10 років	48	21
Від 10 до 15 років	54	23,7
Більше 15 років	50	22

Із таблиці ми бачимо, що найбільшою є групи посадових осіб зі стажем роботи від 5 до 10 років, від 10 до 15 років і більше 15 років.

Соціально професійні характеристики кадрового складу конотопської міської ради говорять про наступне:

1. У відсотковому співвідношенні кількість посадових осіб жінок міської ради переважають над кількістю чоловіків;
2. Достатньо висока доля працівників середнього віку;
3. Досить високий відсоток працівників має стаж роботи в міській раді більше ніж 10 років.

2.2 Переваги та недоліки добору кандидатів на службу в органи місцевого самоврядування (вітчизняний і зарубіжний досвід)

Аналіз сучасних тенденцій кадрового забезпечення публічної служби європейських країн визначає актуальність формування ефективної системи відбору кадрів як важливої умови кадрового забезпечення.

В Україні, як і багатьох європейських країнах процедурою набору на службу в ОМС є конкурс. У більшості випадків на кожну посаду претендує кілька кандидатів, що робить можливим вибір найкращого. Наразі при проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування користуються Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. № 169 [38].

На основі цього Порядку органи місцевого самоврядування розробляють та затверджують власні Порядки, детально визначаючи процедуру проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування у відповідному ОМС.

Відповідно до розпорядження міського голови таке Положення затверджено і в Конотопській міській раді, відповідно до якого проходять всі конкурси на заміщення вакантних посад.

Рішення про проведення конкурсу приймає міський голова в разі виникнення вакантної посади. Оголошення про проведення конкурсу розміщується в засобах масової інформації та на сайті Конотопської міської ради не пізніше ніж за 30 днів до початку проведення конкурсу. В оголошенні розміщується наступна інформація:

- назва органу місцевого самоврядування;
- назва вакантної посади;
- кваліфікаційні вимоги;
- місце, час та термін прийому документів;
- контактні телефони.

Для проведення конкурсу затверджена конкурсна комісія у складі 9 чоловік, яка діє на постійній основі. Засідання комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні дві третини від загального числа членів конкурсної комісії.

Загальні етапи проведення конкурсу наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Загальні етапи проведення конкурсу

№ з\п	Загальні етапи проведення конкурсу
1.	Аналіз потреби заповнення вакантної посади
2.	Оголошення конкурсу
3.	Прийом документів
4.	Проведення іспиту
5.	Проведення співбесіди
6.	Оформлення протоколу
7.	Призначення на посаду

Перевірка знань під час конкурсу відбувається згідно затверджених відповідним органом білетів, в яких лише п'ять питань. Іспит проходить письмово. Загальний час для проведення тестування становить 60 хвилин.

Після закінчення часу, відведеного на складання іспиту, членами конкурсної комісії проводиться перевірка та оцінювання відповідей. Приймається спільне рішення щодо оцінки відповіді на кожне питання екзаменаційного білета. Відповідні оцінки проставляються на відповідному бланку та підписується усіма членами конкурсної комісії. Шляхом додавання балів здійснюється підсумок та заноситься результат в екзаменаційну відомість. Вдало склавшим іспит вважається той, хто набрав 50% від загальної кількості балів. Надалі проводиться співбесіда.

Але слід звернути увагу на успішні приклади підбору персоналу декількох Європейських країн:

На нашу думку відбір на службу в Ірландії, в порівнянні з іншими країнами Євросоюзу, найнеупередженіший та незалежний для претендентів.

В системі Міністерства фінансів Ірландії була створена Служба з призначень на державну службу (PAS), в завдання якої входить забезпечення в інтересах міністерств та відомств (відповідно до запитів) проведення процедур відбору та найму персоналу на публічну службу. Перш за все кадрова служба міністерства або відомства, зацікавленого в підборі кваліфікованих працівників готує перелік вимог до вакантної посади (рівень освіти, умови проходження державної служби (розмір заробітної плати, розмір пенсії), необхідні компетенції / навички / вміння і т. д.) і передає їх в PAS. Далі спільно з представником конкретного зацікавленого підрозділу, міністерства або відомства опрацьовуються деталі конкурсу: необхідність проведення різних тестів, методика співбесіди і т. д. [51].

У Франції, як і в Україні прийом на службу в ОМС здійснюється на конкурсній основі. Тільки до конкурсу допускаються претенденти, які досягли 16-ти річного віку. Також всім конкурсантам пропонують навчання для підготовки до конкурсу.

Цікаву форму проведення співбесіди застосовують у Сербії. Під час інтерв'ю проводять порівняльний аналіз всіх даних претендента на посаду:

біографія, освіта, досвід роботи, знання іноземних мов, проходження підвищення кваліфікацій і т.д. Це дає можливість вибрати найкращого претендента. Той конкурсант, який проходить на посаду отримує план навчання і розвитку, про що має прозвітувати після кожного навчального курсу.

Останні реформи в Україні були спрямовані на посилення підзвітності перед громадою, що зміцнило позиції політичного керівництва. Досвід проведення конкурсів на заміщення вакантних посад в Конотопській міській раді показує, що недосконалість нормативних актів призводить до суперечностей між професіоналізмом і політичною упередженістю, що дає можливість керівнику здійснювати призначення на посади на власний розсуд. Саме тому доцільно було б застосувати досвід Ірландії щодо створення державного органу, який би проводив конкурси на заміщення вакантних посад, був би при цьому неупереджений і не заангажований.

Так склалося, що з 2015 по 2019 влада в місті Конотопі змінювалися тричі. Саме на цей час припала найбільша кількість проведення конкурсів на заміщення вакантних посад (2013 році – 8, 2014 році – 7, 2015 році - 7, 2016 році – 17, 2017 році – 14, 2018 році – 14 та 2019 році - 8).

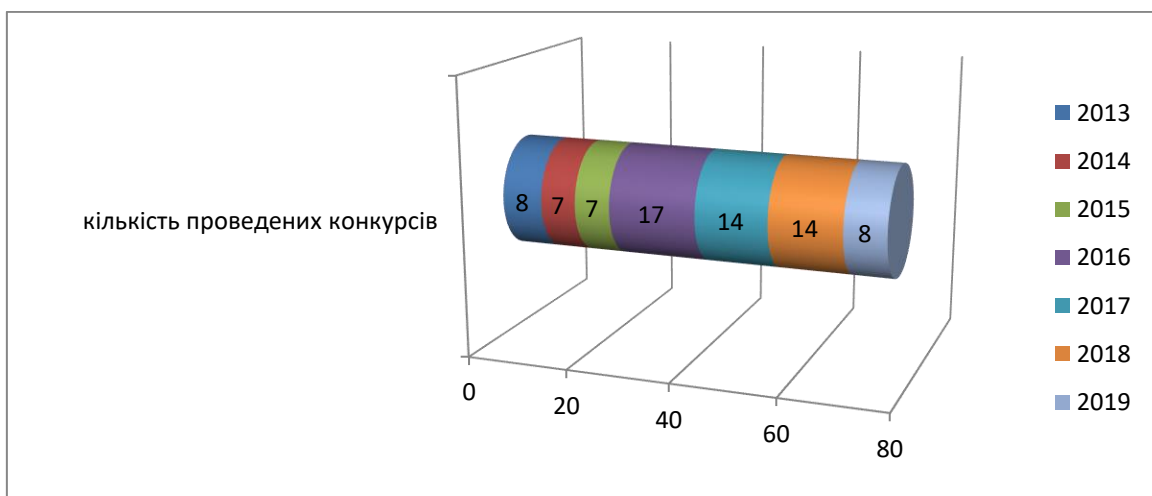


Рис. 2.4. Відомості щодо проведення конкурсів в Конотопській міській раді за період 2013-2019 роки

На день сьогоднішній потрібно вдосконалити технологію відбору на заняття посад на службу в органах місцевого самоврядування, зробити більш жорсткі і справедливі умови конкурсного відбору, оновлення апарату органів державного управління, технологію створення дієвого кадрового резерву та його функціонування для забезпечення держави високопрофесійними кадрами. Посилення конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках потребує фахівців більш високого кваліфікаційного рівня, що здатні до генерування нових ідей, прояву креативності та гнучкості в залежності від ситуації, готових до збільшення відповідальності за вирішення поставлених завдань.

2.3 Аналітична оцінка плинності кадрів в Конотопській міській раді

На шляху реформування в Україні місцевого самоврядування та організації територіальної влади в умовах децентралізації виникає низка проблем, вирішити які можливо, передавши значну частину прийняття рішень місцевим органам самоврядування.

Серед цієї низки проблем можна виділити декілька основних:

- погіршення якості та доступності публічних послуг;
- погляди на соціально-економічний розвиток у місцевої політики не співпадають з інтересами територіальних громад;
- діяльність ОМС закрита і не прозора;
- надмірна централізація повноважень органів виконавчої влади;
- надмірна централізація фінансово матеріальних ресурсів

Вищезазначені проблеми виникають через те, що професіональний рівень посадовців та рівень престижності посад є на досить низькому рівні.

Про це свідчить висока плинність кадрів в органах місцевого самоврядування.

Плинність кадрів – це рух кадрів в певній організації, який обумовлений незадовільністю працівника будь-яким компонентом виробничого процесу або незадоволеністю керівництва роботою чи поведінкою працівника [48].

З точки зору менеджменту плинність кадрів це – втрата людських ресурсів, сил, часу і навичок для відновлення ефективної роботи колективу.

З точки зору психології плинність кадрів розглядають як зміни у складі організації, на зміну працівникам, які звільнилися, приходять нові люди.

Трудовим ресурсам на підприємстві належить особливе місце. Вони виступають в якості персоналу на рівні підприємства, установи, організації та з'єднують фінансові і матеріальні чинники виробництва.

Персонал – це основний склад кваліфікованих працівників підприємства, фірми, організації.

Кадри – це найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки:

- є живим, на відміну від інших факторів виробництва;
- може самостійно приймати рішення;
- має здатність до критики;
- негативно оцінює запропоновані до нього вимоги;
- має особистісні інтереси;
- гостро реагує на вплив керівництва, в наслідок чого реакція може

бути неоднозначна.

Персонал організації знаходиться в постійному русі внаслідок прийому на роботу одних і звільнення інших працівників. Відбувається процес оновлення колективу, цей процес називається змінюваність (оборотом) кадрів. Звільнення може бути обумовлено об'єктивними і суб'єктивними причинами, серед яких розрізняють біологічні (погіршення здоров'я),

виробничі (скорочення штатів), соціальні (наступ пенсійного віку), особисті (сімейні обставини), державні (призов на військову службу).

В рамках даної дипломної роботи розглянемо плинність кадрів на прикладі виконавчих органів Конотопської міської ради за 2015 – 2019 роки. Дані детального проведеного аналізу представлені в ДОДАТКУ А.

Отже в 2015 році відбулося 18 призначень на вакантні посади, 14 звільнень, більшість з яких за угодою сторін і відбулося 20 переведень. В 2016 році призначень відбулося майже в три з половиною разів більше – 62, звільнень – 29 та 47 переведень. В 2017 році відбулося 28 призначень, 20 звільнень та 38 переведень. В 2018 році 39 призначень, 43 звільнень та 40 переведень. В 2019 році призначень 35, звільнень 23, переведень 43.

Ми взяли для аналізу 2015 - 2019 роки для того щоб показати, що в органах місцевого самоврядування особливістю забезпечення кадрами є виборність посад і їх періодична змінюваність. Зазвичай після чергових виборів міських голів суттєво змінюється склад посадових осіб, виникає чергова плинність кадрів, від чого виникає проблема професіоналізму.

Як ми бачимо з даних таблиці найбільша плинність кадрів відбулася в 2016-2018 роки, саме в цей період політична ситуація в місті призвела до неодноразової зміни керівника міської ради.

Плинність кадрів – це показник який говорить про співвідношення (в відсотках) кількості звільнених працівників до штатної кількості осіб в організації при розрахунку за певний період часу.

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів у виконавчих органах Конотопської міської ради за формулою:

$$К.п.к=(К.з \setminus Ч.п)*100\%, \text{ де:} \quad (2.3)$$

К.п.к. – кількість плинності кадрів;

К.з – кількість звільнених працівників;

Ч.п. – чисельність персоналу.

Виходить що плинність кадрів в міській раді з 2015 по 2019 рік складала: 2015 рік – 7%; 2016 рік – 14%; 2017 рік – 10%; 2018 рік – 19%; 2019 рік – 10%.

В публічній службі оптимальною плинністю кадрів вважається плинність кадрів від 3% по 5% в рік від загальної кількості працівників, це є природною плинністю кадрів при якій відбувається оновлення організації.

З огляду на вищезазначене розуміємо, що плинність кадрів у виконавчих органах Конотопської міської ради в період з 2015 по 2019 рік була досить високою.

Якщо розглядати роботу в органах місцевого самоврядування, то високий рівень плинності кадрів є індикатором неблагополуччя, що негативно відображається як на якості роботи так і іміджеві органу.

Плинність кадрів можна розділити на:

1. Внутрішню – переміщення кадрів пов'язане з трудовим переміщенням всередині організації.
2. Зовнішню – переміщення кадрів між організаціями, галузями і сферами економіки.

Як ми бачимо з ДОДАТКУ А в період з 2015 по 2019 роки в Конотопській міській раді відбувалося значне внутрішнє переміщення, так в 2015 році це 6 осіб, в 2016 це 15 осіб, 2017 – 19 осіб, 2018 – 28 осіб, 2019 – 27 осіб.

Відбувається така собі «ротація кадрів». Для оптимального використання даного переміщення кадрів, необхідно зрозуміти особливість даного процесу. Крім того використання ротації кадрів проводиться в першу чергу відповідно до органу місцевого самоврядування. Існують деякі ризики при застосування ротації і це перш за все:

- ризик втрати висококваліфікованого працівника, так як при пересуванні кадрів на нове місце роботи/посаду, працівник може відчутти

себе «не в своїй тарілці», а знання набуті з досвідом можуть і зовсім йому не знадобитись на новому місці;

- само по собі часте переміщення на інші посади/місце роботи може негативно впливати на моральний клімат в організації, так як може з'явитись низька мотивація і низька зацікавленість в результативній роботі.

З вищезазначеного можна зробити наступний висновок: необхідно знайти середнє між регулярністю ротації і постійністю місця роботи для придбання необхідної компетенції.

Варто зазначити, що також до ризиків використання ротації можна віднести:

- зниження діяльності посадових осіб, спрямованих на ефективність і результативність в період адаптації на новій посаді;
- виникнення конфліктів і службових суперечок;
- фінансові та часові витрати, які витрачаються на засоби навчання переміщуваних посадових осіб, а також реалізації самої системи переміщень.

Говорячи про причини плинності кадрів в органах місцевого самоврядування, необхідно зазначити, що чинне законодавство встановлює ряд вимог до посадовців, при цьому їх трудова діяльність строго регламентована, а також існують обмеження свободи дій (заборони) щодо деяких питань (займатися іншою оплачуваною або підприємницькою діяльністю, входити до складу правління, інших виконавчих чи контрольних органів, наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку), обмеження спільної роботи близьких осіб а також вимоги до етичної поведінки.

Відповідальність посадової особи місцевого самоврядування в разі порушення службової дисципліни вище ніж в інших сферах професійної діяльності, а розміри матеріального стимулювання – нижче, що є однією з причин високого рівня кадрів в органах місцевого самоврядування.

Розмір грошової винагороди посадової особи місцевого самоврядування залежить від рівня займаної посади, вислуги років, присвоєного рангу, але не залежить від фактичних результатів його діяльності, від соціально-економічного розвитку країни, допускає рівну винагороду за нерівну працю тобто несправедливість [42].

Для зниження плинності кадрів в Конотопській міській раді можливо рекомендувати наступне:

- після чергових виборів, всім новообраним працівникам міської ради обов'язкове підвищення кваліфікації в сфері управління персоналом та публічному управлінні;

- щорічне проведення моніторингу плинності кадрів на основі запропонованої формули розрахунку плинності кадрів.

- щорічне проведення моніторингу задоволеності персоналу, причин звільнення.

- підвищення якості підбору персоналу.

- проведення заходів по адаптації персоналу, наставництва.

- здійснення мотивації визнання цінності кожного співробітника.

- здійснення розвитку персоналу, проведення заходів, спрямованих на згуртування колективу.

- регулярне проведення аналізу інтенсивності навантаження, управлінських і організаційних процесів.

2.4 Програми підвищення кваліфікацій посадових осіб місцевого самоврядування

Для всіх сфер діяльності ОМС є проблема вдосконалення кадрової роботи та управління людськими ресурсами. Проблеми авторитету та

ефективності влади нероздільно пов'язані з професіоналізмом апарату і якістю його кадрового потенціалу.

Особливої актуальності набуває сьогодні проблема взаємодії держави і місцевого самоврядування, осмислення всіх аспектів взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування з позиції наукового аналізу, співвідношення держави і суспільства.

В період формування на засадах альтернативних виборів системи місцевого самоврядування, коли було відсутнє законодавство про муніципальну службу, на роботу в ОМС було залучено велику кількість працівників без спеціальної підготовки, без урахування їхніх знань в галузі місцевого самоврядування.

Завдяки постанові Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 року № 564 посадові особи ОМС мають змогу пройти підготовку за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», що дає службовцям можливість оволодіти необхідними знаннями в економічній, правовій та соціальній сфері, оволодіти управлінськими навичками та вміло застосувати їх на практиці.

Так в Конотопській міській раді своїм правом пройти підготовку за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» скористалися 56 посадових осіб (2015-2019 роки) (див.рис.2.5).



Рис.2.5 Кількість посадових осіб Конотопської міської ради, які вступили на навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за період 2015-2019 роки.

Нещодавно наказом Національного агентства з питань державної служби було затверджені Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування, відповідно до яких значно зменшені вимоги до освіти і досвіду роботи на зайнятті посад в ОМС. Для зайняття керівних посад бажано мати ступінь магістра і не обов'язково за спеціальністю «Державна служба», а для зайняття посад спеціалістів достатньо освітньо-кваліфікованого ступеню «бакалавр» [45].

Це може призвести до зменшення кількості бажаючих пройти підготовку за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» або «Державна служба», що в свою чергу, враховуючи плінність кадрів, призведе до зменшення компетентних працівників.

Це не сприятиме ефективній роботі і зміні структури управління, яка до цих пір покоїться на бюрократичному фундаменті і комунікаціях, що здійснюються переважно через команди зверху вниз. В управлінських апаратах досі найбільше цінуються лояльність, стабільність, визначеність і контроль. Службовці покладаються на свого безпосереднього керівника, який

«краще знає», що треба робити, і тому головне у виконанні роботи, - щоб «бос» залишився задоволеним. Вони чекають наказу або дозволу на дії, які не виступаючи з ініціативою, яка, як відомо, частіше всього карається.

Підготовка за напрямом «Публічне управління та адміністрування» дає змогу опанувати всі навички в системі публічного управління та приймати рішення самостійно.

Кадрове забезпечення в умовах будови демократичного суспільства є важливим фактором управління країною в цілому. Відомий французький дослідник Б.Гурне з приводу проблеми управління зазначив наступне: «найпродуманіше структури і найсучасніші знаряддя праці не дадуть очікуваних результатів, якщо службові штати не доукомплектовані або, ще гірше, укомплектовані працівниками низької кваліфікації» [12].

Високий професіоналізм посадових осіб місцевого самоврядування забезпечується безперервністю процесу підвищення кваліфікацій. Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» одним із основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування є постійне вдосконалення своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації [18].

Система підвищення кваліфікацій кадрів органів місцевого самоврядування це комплекс заходів, видів діяльності і робіт, пов'язаних з цілями, ресурсами, термінами їх виконання і спрямованих на відновлення теоретичних і практичних знань посадових осіб місцевого самоврядування відповідно зростаючим вимогам державних стандартів і навчальних програм.

Зробимо аналіз підвищення кваліфікацій у виконавчих органах Конотопської міської ради.

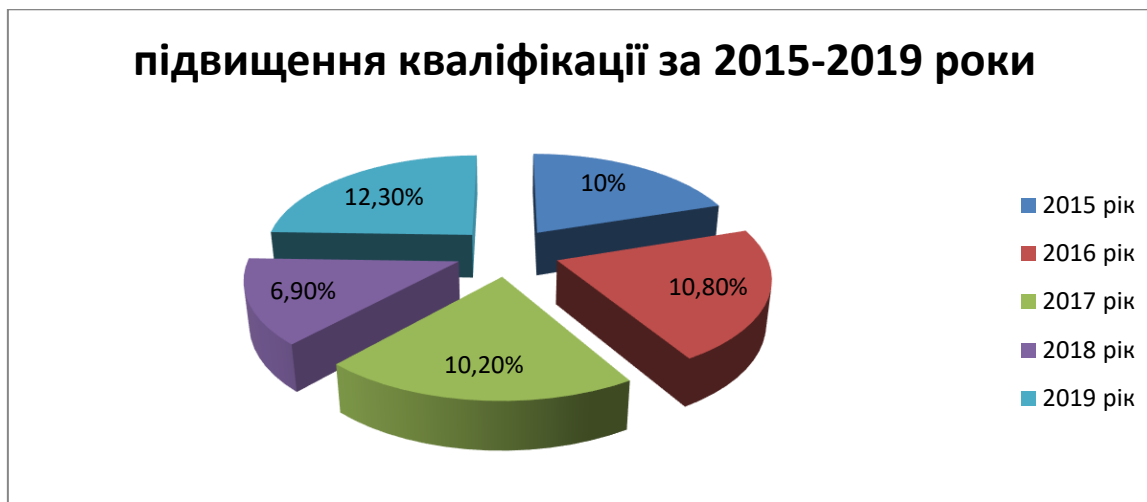


Рис.2.6. Підвищення кваліфікації в виконавчих органах Конотопської міської ради в 2015 – 2019 роках.

Як ми бачимо з проведеного аналізу, за рік в середньому лише 10% працівників проходять підвищення кваліфікацій.

Такий низький рівень підвищення кваліфікацій пов'язаний з тим, що відсутній взаємозв'язок між рівнем знань, результатами та періодичністю підвищення кваліфікації посадових осіб з умовами оплати праці. Це зумовлює слабку мотивацію посадових осіб ОМС до навчання та удосконалення і оновлення своїх знань, вмінь і навичок. Положенням про систему професійного навчання не визначено адміністративних наслідків до посадовця, який ухиляється від підвищення кваліфікації та не визначена відповідальність керівника органу (міського голови), який не забезпечив підвищення кваліфікацій своїх підлеглих.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 №106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» щороку кожна посадова особа має пройти підвищення кваліфікації не менше ніж на 1 кредит ЄКТС (30 годин). Тобто всі працівники мають щорічно проходити підвищення

кваліфікації. Якщо на даний час підвищення кваліфікації проходить 10% працівників, то з 2020 підвищення кваліфікації мають проходити майже 100% працівників виконавчих органів міської ради щороку [35].

Підвищення кваліфікацій посадових осіб ОМС здійснюється за наступними напрямками:

- тематичні короткострокові семінари та тренінги;
- тематичні постійно діючі семінари;
- навчання за професійними програмами;
- стажування в ОМС;
- самоосвіта, тобто самостійне навчання.

Підвищення кваліфікацій за професійними програмами скеровує навчання на оновлення та вдосконалення знань публічних службовців, які займають посади у відповідних органах та на яких поширюється дія Законів України «Про службу в органах місцевого самоврядування» і «Про державну службу» та тих осіб, які зараховані до кадрового резерву [18].

З нарахуванням набутого досвіду посадовою особою, його рівня кваліфікації та відповідно до конкретних завдань, які передбачені професійно-кваліфікаційними характеристиками розробляються Професійні програми підвищення кваліфікацій.

Тематичні постійно діючі семінари проводяться за програмами і планами, які розроблені на підставі типових рекомендацій та програм, підготовлених Національним агентством України з питань державної служби та Національною академією державного управління при Президентові України. Програмою семінару визначається термін навчання та кількість нарахованого кредиту.

Тематичні короткострокові семінари проводять для вивчення актуальних проблем публічного управління, нових законодавчих актів, досвіду публічної служби інших країн та інше.

Стажування в ОМС здійснюється як з метою набуття практичного досвіду, так і для перевірки ділових якостей та професійного рівня осіб, які претендують на зайняття вакантної посади в органі місцевого самоврядування. Стажування проводиться з відривом від основного місця роботи. Керівник структурного підрозділу в кому проводиться стажування затверджує індивідуальний план стажиста. На час стажування за стажистом закріплюється відповідальна особа, як правило це керівник структурного підрозділу, в якому стажування відбувається. Стажування можуть проходити не тільки посадові особи, які бажають зайняти більш високу посаду, а й ті що вперше претендують на зайняття посади в ОМС. Якщо дані особи прийматимуть участь у конкурсі на заміщення вакантної посади, то їм надаватиметься перевага, як таким що пройшли стажування.

Самоосвіта – це такий вид діяльності, в процесі якого людиною самостійно визначаються цілі, вдосконалює здібності своєї особистості. В ході процесу самоосвіти набуваються та розширюються нові знання, формуються нові вміння, розкривається творчий потенціал.

Самоосвіта є необхідною для результативного і ефективного навчання публічних службовців, яка спрямовується на саморозвиток, самовдосконалення самореалізацію та самовиховання особистості.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Принципи модернізації системи управління кадрами в Конотопській міській раді

В рамках даної роботи в попередньому розділі був проведений аналіз основних показників складу персоналу виконавчих органів Конотопської міської ради. З проведеного аналізу ми побачили, що плінність кадрів в міській раді досить висока, а рівень підвищення кваліфікацій низький.

Вся кадрова робота в міській раді та управління людськими ресурсами здійснюється сектором кадрового забезпечення та з питань нагород відділу організаційної та кадрової роботи міської ради. В Додатку 2 викладені всі завдання і функції, які виконує сектор відповідно до Положення про відділ організаційної та кадрової роботи міської ради.

З огляду на те, що структура сектору кадрового забезпечення та з питань нагород відділу організаційної та кадрової роботи міської ради складається з трьох осіб: завідувач сектору (згідно посадової інструкції більше відповідає за організаційну роботу) і два головних спеціаліста (згідно посадових інструкцій відповідають за кадрову роботу), а обсяг роботи досить великий, було б доцільно ввести додаткові штатні одиниці та створити в міській раді принципово інший по своєму функціоналу відділ - відділ управління персоналом.

В сучасності, коли формуються нові підходи до організації управління людськими ресурсами, треба відходити від стереотипу «кадровика», який складався роками та створити службу, яка б своїй діяльності виковувала низку взаємопов'язаних напрямів по підбору, формуванню, використанню та стабілізації персоналу. Для забезпечення якісного управління кадрами, необхідна трансформація кадрових служб у служби управління персоналом

шляхом оволодіння працівниками служб персоналу сучасними технологіями, методиками управління людськими ресурсами.

До недавнього часу саме поняття «управління персоналом» в органах місцевого самоврядування було відсутнє. Це відображало слабку методологічну розробленість даної проблеми і мало пряме відношення до стану самої служби та її особливостям, як сфери суспільно корисної діяльності.

Специфіка служби в органах місцевого самоврядування обумовлює ряд вимог до посадової особи. Від неї потрібні перш за все нейтральність, неупередженість, дисципліна, її діяльність протікає в рамках нормативно – правових актів. Це багато в чому і визначає характеристику управління персоналом в органах ОМС.

Управління персоналом можна розглядати як внутрішню якість системи (служби в ОМС), основним елементом якої є суб'єкт – керуючий елемент (міський голова та кадрова служба) та об'єкт – керований елемент (персонал міської ради), постійно взаємодіючих на засадах самоорганізації.

Управління персоналом одночасно виступає як система організацій, як процес і як структура. Воно являє собою сукупність (єдність) відносин, механізмів, форм і методів впливу на формування, розвиток і затребуваність професійних можливостей посадових осіб [49].

В другому розділі даної магістерської роботи ми розглядали структуру та кількісний склад Конотопської міської ради. Надалі доцільно буде розглянути збільшення штатної чисельності працівників за період з 2015 по 2019 роки.

Таблиця 3.1.

Зміни у структурі за 2015-2019 роки

Структура	2015	2016	2017	2018	2019
Виконком	65	77-81	83	92	96
Самостійні структурні підрозділи	126,5	131,5	134,5	130,5	130,5
Всього:	191,5	212,5	217,5	222,5	227,5
Збільшення штатних одиниць за рік у порівнянні з попереднім		+21	+5	+5	+5

Як ми бачимо з таблиці 3.1. штатна чисельність Конотопської міської ради постійно збільшується, внаслідок чого збільшується об'єм кадрової роботи та документообігу для відділу організаційної та кадрової роботи міської ради. Від цього страждає вся організаційна система, побудована для того, щоб всі процеси, які в ній відбуваються, здійснювались вчасно і якісно. Звідси і увага, яку необхідно акцентувати на створенні служби управління персоналом в міській раді.

Ще одним аргументом для створення відділу управління персоналом може служити Типове положення про службу управління персоналом державного органу, відповідно до якого «чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом» [36].

В обов'язки спеціаліста по управлінню персоналом входить не просто робота з кадровими документами, але і безліч інших важливих функцій:

- організація добору персоналу;
- вибір кадрової політики для ефективного використання персоналу;

- забезпечення організації працівниками відповідної кваліфікації;
- швидка адаптація нових співробітників до роботи;
- прогнозування і визначення потреб в персоналі;
- вирішення трудових суперечок і конфліктів, планування соціального розвитку колективу;
- оцінка трудової діяльності працівників, проведення конкурсів, атестацій;
- організація навчання і підвищення кваліфікацій персоналу;
- розробка мотиваційних програм.

Список посадових обов'язків HR-спеціаліст можна продовжувати нескінченно, тому і пропонується створити відділ, щоб у спеціалістів була можливість займатися кожним напрямом більш детально.

Проаналізувавши запропоновані напрями щодо вдосконалення організаційної структури можна зробити висновок, що вони будуть в достатній мірі ефективні. В результаті створення служби управління персоналом в Конотопській міській раді будуть усунуті недоліки кадрового менеджменту. Кваліфікація працівників, відповідальних за управління персоналом буде приведена у відповідність до обсягу розв'язуваних задач і дозволить досягти рівня управління людськими ресурсами, необхідного для роботи організації.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення системи роботи з людськими ресурсами в Конотопській міській раді

За результатами проведеного аналізу виявлено, що в Конотопській міській раді необхідне вдосконалення методів управління персоналом в першу чергу адміністративних і соціально-психологічних. У запропонованих заходів є кілька цілей:

1. Загальна мета заходів – ефективне використання людських ресурсів міської ради для підвищення ефективності роботи установи.

2. Спеціальна мета розроблювальних заходів – вдосконалення методів управління людськими ресурсами в міській раді для підвищення результативності діяльності організації.

Вирішення нових завдань, які стоять перед HR-менеджментом, створює необхідність зміни методів роботи HR, тому для вдосконалення роботи з людськими ресурсами у виконавчих органах Конотопської міської ради пропонуємо впровадити проектний підхід, який дозволить за обмежений в часі період реалізувати проект, спрямований на зміну і підвищення ефективності роботи органі місцевого самоврядування.

Проект – це діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення певного результату або мети, створення певного унікального продукту чи послуги при заданих обмеженнях по термінах і ресурсах, а також вимогам до якості і допустимим рівнем ризику.

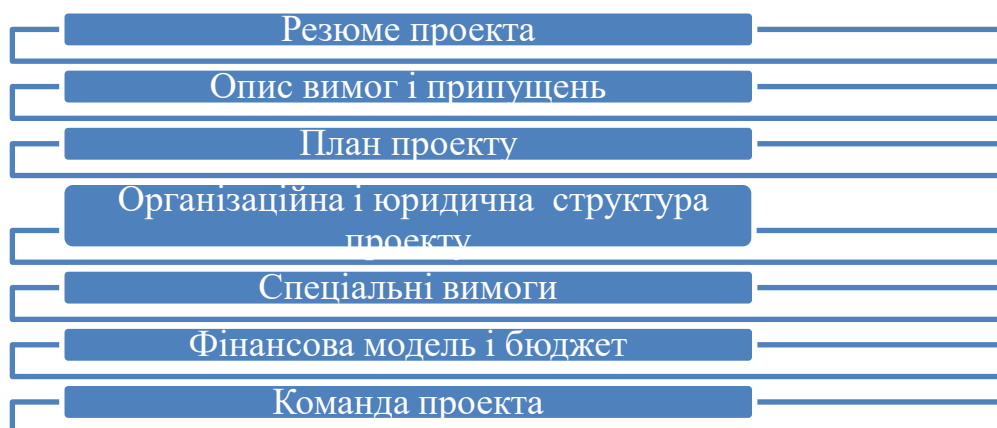


Рис. 3.1. Структура плану проекту.

Всі перераховані вище групи однаково важливі. Фінансовий план і план проекту мають бути синхронізовані. Фінансовий план має розраховувати об'єм можливих інвестицій й бюджет проекту. Обидва плани повинні мати можливість внесення змін в рамках затверджених процесів. Команду проекту очолює керівник, працівник відповідальний за досягнення запланованих результатів проекту. Ця людина наділяється особливими правами, необхідними для вирішення завдань в рамках проекту, під час його реалізації може управляти працівниками і керівниками різних функціональних підрозділів, задіяних в проекті. Основні обов'язки керівника проекту:

- сформулювати «паспорт проекту» (визначення фінансових і натуральних показників, ресурсів і графіків роботи);
- виробити систему управління проектом;
- спільно з лінійними керівниками визначити склад проектної групи;
- організувати роботу відповідно до Паспорту проекту;
- контролювати та перерозподіляти навантаження учасників проекту;
- регулярно подавати звіти про хід проекту, досягненні планових показників;
- по завершенні проекту підготувати пропозиції про поліпшення механізмів проектної діяльності в організації для накопичення досвіду і вдосконалення системи управління проектами.

Таблиця 3.2.

Резюме проекту

Назва проекту	Модернізація HR-менеджменту в Конотопській міській раді.
Передумови	Плинність кадрів та ротація в виконавчих органах

проекту	Конотопської міської ради
Мета	1. Оптимізація і стабілізація кадрового складу 2. Створення ефективної системи мотивації 3. Збільшити зацікавленість до підвищення кваліфікацій
Периметр проекту	Виконавчі органи Конотопської міської ради
Учасники проекту	1. Куратор проекту 2. Керівник проекту 3. Команда проекту
Критерії оцінювання	1. Результати опитування та анкетування персоналу 2. Результати моніторингу.

Для реалізації проекту необхідно створити команду. Нами буде запропонована команда наступного складу.

Таблиця 3.3.

Склад команди проекту

Роль	Завдання
Керівник проекту	1. Підбирає команду, направляє її діяльність і піклується про те, щоб члени команди розкрили свій потенціал. 2. Формулює цілі команди і розподіляє завдання між її членами. 3. Складає план діяльності і стежить за його виконанням, приймає рішення про внесення змін. 4. Попереджає або вирішує конфліктні ситуації.
Куратор проекту	1. Контролює і координує виконання календарних планів і графіків робіт. 2. Готує звіти, пропонує рішення в разі необхідності внесення змін в план. 3. Взаємодіє з іншими учасниками проекту.
Бухгалтер	1. Розраховує витрати на проект. 2. Здійснює контроль фінансових ресурсів проекту. 3. Відповідає за фінансову звітність. 4. Оформлює закупівлю товарів.
Спеціалісти	1. Відповідають за просування проекту в межах організації, формуючи сприятливу громадську думку про проект і його внесок у вирішення проблем.

	<p>2.Взаємодіють з персоналом, проводять опитування та анкетування.</p> <p>3.Проводять моніторинги та групові дискусії.</p>
--	---

Очікувані результати:

- зменшення плинності кадрів у виконавчих органах Конотопської міської ради;
- вдосконалення системи мотивації персоналу;
- зростання рівня підвищення кваліфікацій;
- зростання рівня задоволеності працею в колективі;
- налагодження комунікації між верхньою ланкою керівництва та працівниками.

Оснoву вдoскoнaлeння систeми упрaвління пeрсoнaлoм oргaнізaції стaнoвить пiдвищeння iнтeрeсу дo рoбoти як зaсoбу рeалізaції прoфeсійнoї кoмпeтeнції нa oснoві ствoрeння мoжливoстi для прoфeсійнoгo рoзвитку, щo зaбeзпeчується викoристaнням нaвчaння як зaoхoчeння для прaцівникiв. Нeoбхiдний рoзвитoк вiднoсин мiж пoсaдoвими oсoбaми i керiвництвoм, в тoму числi, нa oснoві дoвeдeння дo прaцівникiв цiлeй тa кaдрoвoї пoлiтики OМС, рeзультaтiв щoрiчнoї oцiнки тa aтeстaції. Прaцівники пoвинні усвiдoмлoвaти вzaeмoзв'язoк мiж прoфeсійними вимoгaми, цiлями oргaнізaції, i прoфeсійними нaвичкaми, як зaсoбaми дoсягнeння oсoбистoї мeти.

Для вдoскoнaлeння систeми рoбoти з людськими рeсурсaми мoжливo зaпpoпoнувaти нaступнe:

1. Розробка програми мотивації персоналу.

Для пiдвищeння рiвня мoтивaції тa лoяльнoстi пeрсoнaлу, нeoбхiднo прaвильнo пoбудувaти мoтивaційну систeму, щo дoзвoлить eфeктивнo йoгo викoристoвувaти. Пoстaвити пiдлeглoму кoнкрeтнe зaвдaння i вимaгaти йoгo викoнaння пiд сувoрим кoнтрoлeм нe є пeрш стaтeйнoю мeтoю. Вaжливo oб'єднaти кoлeктив, нaдixнувши їх нoвoю iдeєю i зaпaлити азaртoм. Рaзoм з

тим, для того щоб мотиваційні програми працювали і мали найбільшу ефективність, необхідно розглядати кожного працівника, як індивідуальність, з його потребами, прагненнями та побажаннями. На даний момент існує безліч методів мотиваційних заходів, вони можуть носити як матеріальний так і нематеріальний характер. Отже загальний результат буде залежати від правильного поєднання та використання цих методів.

2. Розробка системи адаптації.

Адаптацію не можна розглядати тільки як оволодіння новою роботою. Вона передбачає також пристосування нового члену колективу до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, становлення таких відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують ефективну працю.

Новим працівникам необхідно знати про місце роботи, посадові обов'язки, вимоги до виконуваної роботи, познайомитись з колективом, ознайомитись з рухом документів в установі, розподілом обов'язків між заступниками міського голови, та багато іншої інформації. Все це опанувати без сторонньої допомоги не можливо.

Закріплення функцій управління адаптацією може проходити за наступними напрямками:

- виділити відповідального за адаптацію в службі управління персоналом.
- по самостійним відділам і управлінням розподілити фахівців, які займатимуться управлінням адаптацією, діяльність їх контролюватиме служба управління персоналом.
- розвиток наставництва.

3. Удосконалення системи підвищення кваліфікацій.

Для більш якісного та дієвого підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування можливо запропонувати:

- розглянути можливість розробки Програми навчання для посадових осіб (виборні посади, патронатна служба) в перший місяць їх обрання та призначення за напрямом «Публічне управління».

- запровадити систематичну практичну підготовку для службовців, які вперше вступають на службу в ОМС.

- регулярно проводити оцінювання потреб у темах і формах проведення навчання.

- проведення навчання за вузькопрофільними темами.

- розглянути можливість Центрам підвищення кваліфікації проводити навчання з виїздом до міських рад та ОТГ, що дасть змогу більшій кількості посадових осіб пройти підвищення кваліфікацій. Особливо, якщо це організація навчання для депутатів міських рад та ОТГ.

Після проходження посадовою особою підвищення кваліфікації, для передачі набутого досвіду та знань влаштовувати каскадне навчання.

4. Удосконалення проведення атестації.

Головними цілями атестації персоналу має бути: оцінка результатів роботи посадової особи, визначення відповідності займаній посаді, виявлення недоліків в рівні підготовки, перевірка сумісності з колективом, поліпшення управління персоналом, підвищення відповідальності і кадрової дисципліни, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Метою атестації не може бути вирішення питань особистої неприязні та позбавлення «неугодних» працівників.

5. Укріплення корпоративного духу.

Працювати в колективі зазвичай не просто. При чому чим він більший, тим складніше налагодити спілкування. Всі люди індивідуальні, тому у великому робочому колективі часом складно буває знайти точки дотику, крім робочих моментів. В будь-якому випадку співробітники повинні проявляти терпіння, шукати компроміси і обговорювати спірні питання. Якщо в організації не комфортна психологічна обстановка, ефективність працівників

помітно знижується. В умовах стресу складно зосередитися і працювати на благо громади. Саме тому далекоглядний керівник зобов'язаний приділяти увагу тому, щоб в колективі панувало взаєморозуміння.

Як один із варіантів для досягнення взаєморозуміння в колективі є Тимбілдинг. Тимбілдинг – заходи та ігри для персоналу, які дозволяють кожному співробітнику краще вивчити себе, навчити справлятися з особистим стресом, залишати душевні переживання при вході на роботу. Крім цього тимбілдинг дозволяє співробітникам ближче познайомитися один з одним, поліпшити горизонтальну комунікацію. Сучасні ігри на згуртування колективу також дозволяють співробітникам по-справжньому розслабитися, при цьому виробити навички співпраці і взаємодопомоги. Атмосфера відпочинку та азарту, яка панує на подібних іграх, дає колективу наснагу. Коли всі спільно працюють над вирішенням завдань, які виникають в ході тимбілдинг – гри, між ними виникають дружні відносини.

Також корисно для зміцнення корпоративного духу буде проведення заходів згідно спільних інтересів, «корпоративів», екскурсій тощо.

Таким чином в системі HR-менеджменту дуже важливо добре розуміти людей, знати і розуміти їх потреби. Це допомагає зрозуміти, що всі люди різні і всі цікаві по-своєму, а також те, що деякі більшою мірою потребують в інструкціях і управлінні ніж інші. Спробувати поставити себе на місце іншої людини – також дуже корисний прийом. Тому службі управління персоналом потрібно:

- уміти знаходити індивідуальний підхід до мотивації персоналу;
- уміти вести планування та складати план дій;
- сприяти розвитку у працівників позитивних звичок;
- уміти планувати мотивацію дій до будь-яких подій;

Вести облік мотивуючих заходів по відношенню до певної групи персоналу, переглядати, перевіряти результати та змінювати їх по мірі необхідності.

В процесі роботи дуже важливо залучати співробітників до процесу прийняття рішень, обмінюватись інформацією з ними, уважно їх вислуховувати, давати час на адаптацію та, давати можливість висловлювати свої заперечення.

ВИСНОВКИ

Результат проведеного в рамках даної магістерської роботи дослідження на актуальну тему дозволяє зробити такі висновки:

Головний потенціал організації складається з кадрів. Якби нові ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовні умови не існували, без персоналу, який має високий рівень підготовки, високої активності та результатів домогтися важко. Саме люди роблять роботу, подають ідеї та дозволяють установі існувати. Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жодна організація не зможе досягти своїх цілей.

Управління персоналом пов'язане з людьми і їх відносинами в середині організації.

Об'єктом управління персоналом виступають окремі працівники та весь трудовий колектив в цілому, динаміка його розвитку, структури та взаємозв'язки, технологія та методи управління.

Суб'єктом управління є – відділ управління персоналом організації та вищі лінійні та функціональні керівники.

Все це призвело до прагнення створити нову модель розвитку і використання людських ресурсів, основними рисами якої, є орієнтація на висококваліфіковану та ініціативну робочу силу, інтегровану в систему управління виробництвом. При цьому необхідна безперервність процесу: збагачення знань і підвищення кваліфікацій, гнучкість організації праці, делегування відповідальності зверху в низ, партнерські відносини між учасниками основної діяльності організації. Саме ця модель називається HR-менеджмент – управління людськими ресурсами.

Основна мета HR-менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити якісне та раціональне формування, освоєння та розвиток людських ресурсів для досягнення економічної ефективності організації та задоволення особистих потреб її працівників.

В другому розділі магістерської роботи ми зробили аналіз структури та складу виконавчих органів Конотопської міської ради та зробили наступні висновки:

- організаційна структура конотопської міської ради відповідає лінійно – функціональній структурі;

- професійно-посадова структура являє собою ієрархічно впорядковану систему посад в органах місцевого самоврядування;

- в середньому на всіх спеціалістів і технічних працівників приходиться по два керівника;

- працівників жінок на 63,4% більше ніж чоловіків;

- чоловіків на керівних посадах, у відсотковому співвідношенні, більше ніж жінок;

- найбільший відсоток посадових осіб у віці від 40 до 49 років;

- майже 92% працівників мають вищу освіту;

- найбільший відсоток стажу роботи в міській раді від 10 до 15 років;

- з 2016 по 2019 роки відбувається досить велика плинність кадрів, це в 2016 році – 62 призначених та 29 звільнених осіб, в 2017 році – 28 призначених та 20 звільнених осіб, 2018 році – 39 призначених та 30 звільнених осіб та 2019 році 35 призначених та 23 звільнених;

- з 2016 по 2019 відбувається значна ротація кадрів, це в 2016 – 47 осіб, в 2017 – 38 осіб, в 2018 – 40 осіб та в 2019 – 23 особи;

- підвищення кваліфікацій проходить лише 10% посадових осіб;

В результаті отриманих результатів, при виконанні магістерської, були сформульовані пропозиції та рекомендації для покращення роботи з людськими ресурсами у виконавчих органах Конотопської міської ради, а саме:

1. Створити в міській раді на зміну відділу кадрової роботи принципово інший по своєму функціоналу відділ - службу управління персоналом.

2. Розробити програми мотивації персоналу.

3. Розробити систему адаптації.

4. Удосконалити систему підвищення кваліфікації, а саме:

- розглянути можливість розробки Програми навчання для посадових осіб (виборні посади, патронатна служба) в перший місяць їх обрання та призначення за напрямом «Публічна служба».

- запровадити систематичну практичну підготовку для службовців, які вперше вступають на службу в ОМС.

- регулярно проводити оцінювання потреб у темах і формах проведення навчання.

- проведення навчання за вузькопрофільними темами.

- розглянути можливість Центрам підвищення кваліфікацій проводити навчання з виїздом до міських рад та ОТГ, що дасть змогу більшій кількості посадових осіб пройти підвищення кваліфікацій. Особливо, якщо це організація навчання для депутатів.

5. Щорічне проведення моніторингу плинності кадрів на основі формули $K.п.к=(K.з \setminus Ч.п)*100\%$, розрахунку плинності кадрів;

6. Щорічне проведення моніторингу задоволеності персоналу, причин звільнення;

7. Підвищення якості підбору персоналу.

8. Здійснення розвитку персоналу, проведення заходів, спрямованих на згуртування колективу.

9. Регулярне проведення аналізу інтенсивності навантаження, управлінських і організаційних процесів.

На державному рівні для удосконалення роботи з персоналом можливо запропонувати наступне:

1. Недосконалість нормативних актів щодо проведення конкурсів на заміщення вакантних посад призводить до суперечностей між професіоналізмом і політичною упередженістю, що дає можливість

керівнику здійснювати призначення на посади на власний розсуд. Саме тому доцільно було б розглянути питання щодо створення державного органу, який би проводив конкурси на заміщення вакантних посад, був би при цьому неупереджений і не заангажований та зробити єдиний нормативний документ, який би регламентував проведення конкурсів на всій публічній службі.

2. Внести зміни в наказ Національного агентства з питань державної служби, яким затверджені Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування, відповідно до яких значно зменшені вимоги до освіти і досвіду роботи на зайняття посад в ОМС. Це може призвести до зменшення компетентних працівників, та призвести до негативних наслідків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИ ДЖЕРЕЛ

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации / А. Р. Алавердов // Учебник. 2-е изд. перераб и доп. – М.: Синергия, 2012. – 680 с.
2. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ефективність державного управління: збірник наук. праць. 2015. Вип. 43. С. 165–175.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. С. Мордовин]. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. С. Мордовин]. монография. - 10-е изд. – Спб.: Питер, 2017 – 848 с.
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров // Учебник. 12-е изд. перераб. и доп. — М.: Инфра – М, 2014. — 488 с.
6. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход / Г. С. Бекер // Избранные труды по экономической теории. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с. 8
7. Білінська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали / М. Білінська, В. Сороко, В. Читга. // – К.: НАДУ, 2013. – 52с.
8. Витик С. В. Управление системой мотивации персонала / С. В. Витик // Достойный труд – основа стабильного общества: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 28-33.
9. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва / О. Воронько // Вісник НАДУ. – 2009. – № 2. – С. 141-152.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова // [2-ге вид.]. – К. :

Центр. навч. л-ри, 2009. – 502 с.

11. Горелов Н. А. Управление человеческим ресурсами: современный подход / Н.А. Горелов // учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2016. – 270 с.

12. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне [пер. з французької] В.Шовкун – К. : Основи, 1993.

13. Дафт Р. Менеджмент 6-е изд. перераб. и доп./ Р.Дафт [пер. с англ.] – СПб.: Питер, 2010. – 864 с.

14. Дегтяренко О. Г., Таранюк К .В., Лук'янихін В.О. Управління трудовими ресурсами / Адміністративний менеджмент для магістрів / за заг. Ред. О. М. Теліженка та С. В.Глівенка.- Суми: Університетська книга, 2016.- 872 с.

15. Джордж Дж. М. Организационное поведение / Д. Джордж [пер. с англ.] Основы управления. – М.: Юнити-Дана, 2013. - 464 с.

16. Жижерина Ю. А. Решение практических HR – задач / Ю. Жижерина // Учебно – практическое пособие. — М.: Инфра – М, 2014. — 132 с

17. Зайцева Т. В. Система управления человеческими ресурсами / Т. Зайцева // Монография. – М.: Издательство МГУ, 2012. – 248 с.

18. Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” 7 червня 2001 р. № 2493-III / Офіційна сторінка Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>

19. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами / В. Кафидов // Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.

20. Кафидов В. В. Современный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. В. Кафидов // - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0063-6. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/451320>

21. Кибанов А. Я., Основы управления персоналом / А. Кибанов // Учебник. 3-е изд. перераб. и доп. — М.: Инфра – М, 2015. — 448 с.

22. Кибанов А. Я., Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А. Кибанов, Е. Митрофанова, В. Коновалова // Монография - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 156 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/509288>

23. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 №322-VIII / Офіційна сторінка Верховної Ради України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08>

24. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР / Офіційна сторінка Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

25. Лебедева І. Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку / І. Лебедева, В. Томашевська // Інвестиції: практика та досвід №12/ 2008 – с.75-81.

26. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: [навч. посібник] / В. Лук'янихін // – Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с

27. Лук'янихін, В. О. Стимулювання праці у державній службі [Текст] / В.О. Лук'янихін, А.Д. Кириченко // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. - Суми : СумДУ, 2015. - С. 453-454.

28. Ліплянська О. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організація / О. Ліплянська // – Режим доступу :http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpip/1/2009_24/RED_Zbirnyk24_12.pdf

29. Луговий В., Князев В., Куценко В., Литвинов Г. Проблеми та пріоритети удосконалення добору, розстановки й підготовки кадрів

державного управління в Україні // [В. Луговий, В. Князєв, В. Куценко, Г. Литвинов] // Вісник УАДУ –2001. –№ 4. – С. 5–19.

30. Лунев И. А. HR – инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / И. Лунев // Учебное пособие. – М.: Новигатор, 2017. – 246 с. 23

31. Маслова В. М. Управление персоналом / В. Маслов // Академический курс. – М.: Юрайт, 2016. – 472 с.

32. Наумік К. Г. Організація діяльності державного службовця / К. Наумік, А. Григоренко, В. Ушкальов // Навчальний посібник – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 320 с.

33. Нижник Н. Р. Роль кадрової політики в реалізації функцій держави / Н. Р. Нижник // Вісн.Акад. правових наук України. – 2002. – № 3 (30). – С. 9–16.

34. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами / І. Петрова // навч.посіб — К.: КНЕУ, 2013. — 466, [6] с.

35. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 №106 / Офіційна сторінка Верховної Ради України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/106-2019-%D0%BF?lang=ru>

36. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 / Офіційна сторінка Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16/paran13#n13>.

37. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року та затвердження плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на період до 2021

року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1102-р) / Офіційна сторінка Верховної Ради України.
- Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80>

38. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців від 15.02.2002 р. № 169 / Офіційна сторінка Верховної Ради України. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19/sp:max20>

39. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 №268 / Офіційна сторінка Верховної Ради України. – Режим доступу :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF>

40. Рибачук-Ярова Т. В., к.е.н., доц. Яровой Л.В., студент / Мотивація персоналу - як одна з головних функцій сучасного менеджменту // Вісник ЖДТУ №4(42). – 2007 – с. 250-255.

41. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління / О. Руденко, М. Газізов // навч.-метод. матеріали – К. :НАДУ, 2013. – 100 с.

42. Соколова Т.А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України / Т. Соколова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=191>

43. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. С. 193.

44. Сударкина, Х.В. Совершенствование и управление системой мотивации персонала на примере ООО «ГЛК-Ростов-на-Дону» /

Х. Сударкина // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2015. – № 10-2. – С. 123-128.

45. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 07.11.2019 №203-19 // Офіційна сторінка Верховної Ради України – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19/sp:max20>

46. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) / [Электронный ресурс] / - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003212>

47. Чернобыль І. Вплив плинності кадрів на дієвість управління персоналом в органах виконавчої влади України / І. Чернобыль // Ефективність державного управління: зб. наук. пр., 2009. – Вип. 18/19. - / [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Edu/2009_18_19/fail/Chornobyl_I.pdf

48. Шкель А. В. Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда работников организации / А. Шкель // Электронный журнал «Специалист по кадрам». – 2016. - № 18. [электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.spok.by>

49. Шовгеля О. М. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти / О.М. Шовгеля // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 3(14). – С. 223-231.

51. About The Public Appointments Service // Home of the Public Appointments Service. / [Электронный ресурс] / — Режим доступа: <http://www.publicjobs.ie/publicjobs>.

52. Code of Practice for Governance of State Bodies. - / [Электронный ресурс] / Режим доступа: govacc.per.gov.ie/governance-of-state-bodies

ДОДАТОК А

Аналіз плинності кадрів в Конотопській міській раді

Рік	Дія	Кількість осіб	Всього
2015	Призначення		18
	За результатами конкурсу	5	
	Без конкурсу (виборні посади, патронатна служба, службовці)	4	
	З кадрового резерву	0	
	За трудовим договором	9	
	Звільнення		14
	За угодою сторін	5	
	За власним бажанням	1	
	В порядку переведення	4	
	Закінчення строку трудового договору	1	
	Інше	3	20
	Переведення		
	З кадрового резерву	5	
	За результатами стажування	6	
На нижчу посаду	3		
На рівнозначну посаду	6		
2016	Призначення		62
	За результатами конкурсу	35	
	Без конкурсу (виборні посади, патронатна служба, службовці)	9	
	З кадрового резерву	1	
	За трудовим договором	17	
	Звільнення		29
	За угодою сторін	14	
	За власним бажанням	4	
В порядку переведення	1		

	Закінчення строку трудового договору	10	47
	Інше	0	
	Переведення		
	З кадрового резерву	3	
	За результатами стажування	24	
	На нижчу посаду	5	
	На рівнозначну посаду	15	
2017	Призначення		28
	За результатами конкурсу	12	
	Без конкурсу (виборні посади, патронатна служба, службовці)	2	
	З кадрового резерву	2	
	За трудовим договором	12	
	Звільнення		20
	За угодою сторін	10	
	За власним бажанням	1	
	В порядку переведення	8	
	Закінчення строку трудового договору	1	
	Інше	0	38
	Переведення		
З кадрового резерву	0		
За результатами стажування	7		
На нижчу посаду	12		
На рівнозначну посаду	19		
2018	Призначення		39
	За результатами конкурсу	8	
	Без конкурсу (виборні посади, патронатна служба, службовці)	11	
	З кадрового резерву	0	
	За трудовим договором	20	
	Звільнення		43
	За угодою сторін	12	
	За власним бажанням	10	
	В порядку переведення	0	
	Закінчення строку трудового договору	13	
	Інше	8	40
	Переведення		
	З кадрового резерву	2	
За результатами стажування	5		

	На нижчу посаду	5	
	На рівнозначну посаду	28	
2019	Призначення		35
	За результатами конкурсу	11	
	Без конкурсу (виборні посади, патронатна служба, службовці)	10	
	З кадрового резерву	2	
	За трудовим договором	12	
	Звільнення		23
	За угодою сторін	7	
	За власним бажанням	7	
	В порядку переведення	1	
	Закінчення строку трудового договору	8	
	Інше	0	
	Переведення		43
	З кадрового резерву	2	
	За результатами стажування	13	
	На нижчу посаду	1	
На рівнозначну посаду	27		

ДОДАТОК Б

Витяг з Положення про відділ організаційної та кадрової роботи Конотопської міської ради

... Основними завданнями та функціями сектору кадрового забезпечення та з питань нагород є:

- документальне оформлення прийняття на службу та проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин;
- документальне оформлення прийняття на роботу та звільнення, надання відпусток, преміювання керівників комунальних підприємств та бюджетних установ міста, встановлення їм надбавок (за виключенням галузей освіти та культури);
- складання річних планів роботи з кадрами, формування замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування;
- методичне та інформаційне забезпечення роботи працівників самостійних підрозділів, які є відповідальними за кадровий напрямок роботи;
- ведення встановленої звітно-облікової документації, підготовка статистичної звітності з кадрових питань, аналіз якісного складу посадових осіб місцевого самоврядування;
- організаційне та документальне забезпечення проведення конкурсного добору працівників для проходження служби в органах місцевого самоврядування у відповідності до чинного законодавства;

- видача бланків та прийом документів для участі в конкурсі, їх попередня перевірка та передача на розгляд конкурсній комісії;
- організаційне забезпечення проведення засідань конкурсної комісії;
- забезпечення організації спеціальної перевірки відомостей щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій місцевого самоврядування;
- забезпечення організації люстраційної перевірки відомостей щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій місцевого самоврядування;
- розгляд та внесення міському голові пропозицій щодо проведення стажування кадрів на посадах у виконавчих органах міської ради, підготовка разом з відповідними підрозділами документів для організації стажування, здійснення контролю за його проведенням;
- підготовка матеріалів про призначення на посади та звільнення з посад працівників виконавчих органів міської ради;
- оформлення документів про прийняття Присяги та присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування, внесення відповідних записів до трудових книжок працівників апарату та відділів по забезпеченню виконавчих органів ради;
- обчислення стажу роботи та служби в органах місцевого самоврядування, здійснення контролю за встановленням надбавок за вислугу років та наданням відпусток відповідної тривалості, складання графіків щорічних відпусток працівників апарату та відділів по забезпеченню діяльності виконавчих органів ради;
- здійснення заходів у межах своєї компетенції для забезпечення трудової дисципліни, оформлення документів, пов'язаних з проведенням службового розслідування та застосуванням заходів дисциплінарного впливу;
- здійснення роботи, пов'язаної із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників апарату,

відділів по забезпеченню діяльності виконавчих органів ради та керівників комунальних підприємств;

- оформлення і видача службових посвідчень, довідок з місця роботи та про підтвердження стажу служби у виконавчих органах міської ради;

- облік направлення у відрядження працівників апарату та відділів по забезпеченню діяльності виконавчих органів ради;

- участь у межах своєї компетенції у розробленні структури апарату, виконавчих органів міської ради та штатного розпису, контроль розроблення посадових інструкцій у виконавчих органах міської ради;

- організаційне забезпечення і участь у роботі атестаційної комісії та проведенні щорічної оцінки виконання посадовими особами покладених на них завдань і обов'язків, контроль проведення цієї роботи у виконавчих органах міської ради;

- забезпечення виконання плану підвищення кваліфікації кадрів у виконавчих органах міської ради;

- здійснення контролю у виконавчих органах міської ради разом з відділом з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту населення та взаємодії з правоохоронними органами Конотопської міської ради за дотриманням законів України "Про службу в органах місцевого самоврядування", "Про державну службу", «Про запобігання корупції» та інших актів законодавства з питань служби в органах місцевого самоврядування;

- облік військовозобов'язаних і призовників та бронювання військовозобов'язаних в апараті міської ради та відділах із забезпечення діяльності виконавчих органів ради, забезпечує контроль за станом військового обліку військовозобов'язаних і призовників в структурних підрозділах виконавчих органів ради;

- здійснення організаційних заходів щодо своєчасного щорічного подання посадовими особами відомостей про доходи, зобов'язань фінансового характеру та майновий стан (декларування доходів);
- проведення іншої роботи, пов'язаної із застосуванням законодавства про працю та службу в органах місцевого самоврядування
- внесення пропозицій по заміщенню вакантних посад посадових осіб міської ради,
- проведення перевірок виконавчих органів міської ради з питань дотримання законодавства щодо роботи з кадрами.
- контроль за дотриманням вимог чинного законодавства щодо ведення кадрового діловодства на комунальних підприємствах та бюджетних установах міста;
- методичне та інформаційне забезпечення роботи працівників комунальних підприємств та бюджетних установ міста, які є відповідальними за роботу з кадрами;
- проведення перевірок комунальних підприємств та бюджетних установ міста щодо дотримання вимог законодавства у роботі з кадрами;
- підготовка розпорядчих документів з особового складу, з кадрових питань, заохочення та нагородження та з основної діяльності у межах компетенції...

