МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____І.І.Рекуненко
____ _____20___ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»
на тему: «Управління системою розвитку персоналу органів місцевого самоврядування (на прикладі Управління комунального майна Сумської міської ради)»

Здобувача групи АМ.м-21 Беспалого Вадима Олександровича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Беспалий В. О.
(підпис)

Керівник асист., к.н. з держ.упр. Мотречко В.В. _____
(підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
_____
„_____”_____20_____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,

освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

Здобувача групи АМ.м-21 Баспалого Вадима Олександровича

1. Тема роботи Управління системою розвитку персоналу органів місцевого самоврядування (на прикладі Управління комунального майна Сумської міської ради)

затверджена наказом по СумДУ №1356-VI від „27” листопада 2023 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 14.12.2023

3. Мета кваліфікаційної роботи: Метою магістерської роботи є дослідження системи управління розвитком персоналу органів місцевого самоврядування та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі Управління комунального майна Сумської міської ради

4. Об’єкт дослідження: Система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради

5. Предмет дослідження: Теоретичні, методологічні та практичні аспекти розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування

6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, установчих документів Управління комунального майна Сумської міської ради та даних дослідження проведеного автором

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	15.11.2023
II	АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	25.11.2023
III	РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА СМР	5.12.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретичні основи управління розвитком персоналу, зарубіжний досвід управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування

У розділі 2 студент повинен вивчити стан системи управління розвитком персоналу Управління комунального майна Сумської міської ради

У розділі 3 студент повинен Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу Управління комунального майна Сумської міської ради

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Мотречко В.В.		
2	Мотречко В.В.		
3	Мотречко В.В.		

9. Дата видачі завдання 30.09.2023

Керівник кваліфікаційної роботи асист., к.н. з держ.упр. Мотречко В.В. _____
(підпис)

Завдання до виконання одержав Беспалий В. О. _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг магістерської роботи. Загальний обсяг магістерської роботи становить 57 сторінок, у тому числі 3 таблиць, 14 рисунків, 23 використаних джерел.

Актуальність. Актуальність теми підбору персоналу в органах місцевого самоврядування тим, що органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у житті суспільства. Вони відповідають за надання широкого спектру послуг населенню, за розвиток інфраструктури, за реалізацію державної політики на місцевому рівні та ін. Для забезпечення ефективної роботи органів місцевого самоврядування необхідно мати висококваліфікований і мотивований персонал. Управління розвитком персоналу є одним з ключових інструментів, що дозволяє забезпечити формування та розвиток такого персоналу.

Мета роботи. Метою магістерської роботи є дослідження системи управління розвитком персоналу органів місцевого самоврядування та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі Управління комунального майна Сумської міської ради.

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження та опитування.

Отримані результати. У роботі досліджено теоретичні основи управління розвитком персоналу, зарубіжний досвід управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування.

У роботі проведено аналіз стану системи управління розвитком персоналу Управління комунального майна Сумської міської ради. У результаті дослідження було виявлено, що система управління розвитком персоналу Управління комунального майна Сумської міської ради має ряд недоліків, таких як недостатня залучення працівників до процесу оцінки

потреб у розвитку персоналу, недосконаліть системи планування розвитку персоналу та недостатня різноманітність заходів розвитку персоналу.

На основі виявлених недоліків було розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу Управління комунального майна Сумської міської ради.

Ключові слова: РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛЕННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ, СУМСЬКА МІСЬКА РАДА.

Зміст

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 9

1.1 Поняття, сутність та елементи управління розвитком персоналу 9

1.2 Методи та підходи до управління розвитком персоналу 17

1.3 Досвід управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування зарубіжних країн 21

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ) 29

2.1 Характеристика Управління комунального майна СМР 29

2.2 Система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради 37

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА СМР 41

3.1 Оцінка системи управління розвитком персоналу в Управління комунального майна СМР 41

3.2 Комплекс заходів для вдосконалення системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна СМР 53

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованого комплексу заходів .. 56

ВИСНОВКИ 61

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ 64

ВСТУП

Управління персоналом є одним із ключових елементів ефективної роботи будь-якої організації, у тому числі органів місцевого самоврядування. Система управління персоналом включає в себе різні функції, серед яких чи не найважливішою є управління розвитком персоналу.

Управління розвитком персоналу - це система цілеспрямованих заходів, створених на забезпечення професійного та особистісного зростання працівників, їх адаптацію до нових вимог та змін, що відбуваються в організації та ін.

В умовах сучасної динамічної соціально-економічної ситуації управління розвитком персоналу органів місцевого самоврядування є стратегічно важливим аспектом забезпечення ефективності та продуктивності адміністративної діяльності. Людський капітал стає ключовим ресурсом для досягнення місцевими органами своїх цілей та завдань. У цьому контексті, кадровий потенціал стає не лише рушійною силою, але й стратегічним резервом для розвитку та удосконалення місцевого самоврядування.

Управління розвитком персоналу тісно пов'язане з кадровим потенціалом. Це зумовлено тим, що саме управління розвитком персоналу забезпечує формування та розвиток кадрового потенціалу.

Кадровий потенціал - це сукупність здібностей і можливостей працівників забезпечувати досягнення цілей організації. Він є основою ефективності роботи будь-якої організації, у тому числі органів місцевого самоврядування.

Однією з ключових складових ефективного управління розвитком персоналу є система компетентного відбору, розміщення та утримання кваліфікованих кадрів. Забезпечення належного рівня кваліфікації, розвиток професійних навичок та підтримка кар'єрного зростання персоналу є важливими завданнями управління кадровим потенціалом. Крім того, важливо стимулювати та підтримувати мотивацію співробітників, щоб забезпечити їхню ефективність та відданість місцевому самоврядуванню.

До інших стратегічних напрямків управління розвитком персоналу можна віднести впровадження системи неперервного навчання, адаптації до змін у суспільстві та організаційному середовищі, а також вдосконалення системи оцінки та атестації працівників. Здійснюючи систематичний аналіз потреб у кадрах та розвиваючи програми підвищення кваліфікації, місцеве самоврядування має можливість адаптувати свій персонал до сучасних викликів.

Необхідність ефективного управління розвитком персоналу органів місцевого самоврядування визначається не лише потребами самої організації, але й загальним стратегічним напрямком розвитку територіальних громад. Спрямоване вдосконалення кадрового потенціалу сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та сприяє побудові стійкого, розвинутого суспільства.

Органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у житті суспільства. Вони відповідають за надання широкого спектру послуг населенню, за розвиток інфраструктури, за реалізацію державної політики на місцевому рівні та ін.

Для забезпечення ефективної роботи органів місцевого самоврядування необхідно мати висококваліфікований і мотивований персонал. Управління розвитком персоналу є одним з ключових інструментів, що дозволяє забезпечити формування та розвиток такого персоналу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Поняття, сутність та елементи управління розвитком персоналу

Персонал - це сукупність працівників, які є основою організації та забезпечують її ефективне функціонування. На відміну від матеріальних факторів виробництва, персонал є суб'єктом праці, має здатність до самостійного прийняття рішень, критичної оцінки пред'явлених до нього вимог, а також має власні інтереси та потреби. Це робить управління персоналом складною та багатогранною задачею. [1]

Управління розвитком персоналу є стратегічно важливою складовою сучасного управління організацією. Це комплекс систематичних заходів і підходів, спрямованих на створення та утримання висококваліфікованого, мотивованого та адаптивного персоналу, спроможного ефективно впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства. [2]

Сутність управління розвитком персоналу полягає в систематичному вдосконаленні кадрового потенціалу організації з метою відповіді на виклики і зміни в організаційному середовищі. Це охоплює весь життєвий цикл працівника в організації: від процесу найму та адаптації нових співробітників до їхнього розвитку, підвищення кваліфікації та планування кар'єрного зростання. [3]

Кадровий потенціал - це сукупність здібностей і можливостей працівників забезпечувати досягнення цілей організації. Він є основою ефективності роботи будь-якої організації, у тому числі органів місцевого самоврядування. [4]

Взаємозв'язок між управлінням розвитком персоналу та кадровим потенціалом полягає в тому, що управління розвитком персоналу є інструментом формування та розвитку кадрового потенціалу.

Управління розвитком персоналу забезпечує формування та розвиток кадрового потенціалу шляхом: [4]

- Підвищення рівня професійної компетентності працівників. Це досягається шляхом навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а також шляхом створення умов для самоосвіти та саморозвитку працівників.
- Розвитку їх особистісних якостей. Це досягається шляхом навчання, тренінгів, консультацій, а також шляхом створення позитивного соціально-психологічного клімату в організації.
- Адаптації працівників до нових вимог та змін. Це досягається шляхом навчання, консультацій, а також шляхом створення системи підтримки працівників в період змін.

Управління розвитком персоналу є важливим елементом системи управління персоналом. Ефективна система управління розвитком персоналу дозволяє забезпечити формування та розвиток кадрового потенціалу, що є основою ефективності роботи організації.

Підвищений рівень професійної компетентності працівників дозволяє їм ефективніше виконувати свої професійні обов'язки, що сприяє підвищенню продуктивності праці, якості продукції та послуг, а також конкурентоспроможності організації.

Розвиток особистісних якостей працівників сприяє їхній мотивації, працездатності, творчому потенціалу, що також позитивно впливає на ефективність роботи організації.

Адаптація працівників до нових вимог та змін дозволяє організації успішно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Таким чином, ефективне управління розвитком персоналу є ключовим фактором формування та розвитку кадрового потенціалу організації.

Управління розвитком персоналу - це стратегічний підхід до управління людським капіталом в організації, спрямований на створення та утримання висококваліфікованого та мотивованого персоналу, який ефективно сприяє досягненню цілей організації та її стратегічних завдань. [5]

Сутність управління розвитком персоналу полягає в комплексному підході до всіх аспектів життєвого циклу працівника в організації - від найму та навчання до кар'єрного зростання та виходу на пенсію. Процес управління розвитком персоналу включає в себе такі ключові етапи, які схематично представлено на рис. 1.1, а саме: [3, 6]

1. Відбір та найм: Управління розвитком персоналу розпочинається з вибору та залучення талановитих та відповідальних працівників, які відповідають стратегії та цілям організації.
2. Оцінка та розвиток: Цей етап передбачає систематичну оцінку працівників, ідентифікацію їхніх потреб у розвитку та створення індивідуальних планів розвитку для підвищення навичок та компетенцій.
3. Навчання та підвищення кваліфікації: Забезпечення працівників необхідними знаннями та навичками для виконання їхніх робочих обов'язків, а також розвиток лідерських якостей.
4. Мотивація та стимулювання: Розробка системи мотивації, що включає в себе не лише фінансові стимули, але і можливості кар'єрного росту, визнання та інші фактори, що підтримують високий рівень моралі та робочої ефективності.
5. Управління кар'єрою: Сприяння розвитку кар'єри працівників, враховуючи їхні індивідуальні амбіції та потреби, для забезпечення довгострокової взаємовигідної співпраці.
6. Вивчення задоволеності та робочого клімату: Врахування психосоціального середовища, в якому працюють співробітники, та здійснення заходів для поліпшення робочого клімату та задоволеності персоналу.
7. Адаптація до змін: Підтримка персоналу в умовах змін в організаційній стратегії, технологічних інновацій, а також змін на ринку праці.

Управління розвитком персоналу визнається як важливий чинник конкурентоспроможності організації, сприяючи формуванню гнучкого та

адаптивного персоналу, який здатний ефективно взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми викликами.

Рисунок 1.1 – Етапи процесу управління розвитком персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [3,6]

Елементи системи управління розвитком персоналу - це основні складові, які забезпечують ефективне функціонування системи управління розвитком персоналу. [7]

Основними елементами управління розвитком персоналу є: [5, 7]

- Цілі та завдання управління розвитком персоналу. Ці цілі та завдання визначаються стратегією розвитку організації та потребами працівників.
- Політика управління розвитком персоналу. Політика управління розвитком персоналу визначає загальні принципи та напрями розвитку персоналу в організації.
- Планування розвитку персоналу. Планування розвитку персоналу передбачає визначення потреб у розвитку персоналу та розробку заходів, спрямованих на їх задоволення.
- Реалізація програми розвитку персоналу. Реалізація програми розвитку персоналу передбачає виконання заходів, передбачених планом розвитку персоналу.
- Оцінка результатів розвитку персоналу. Оцінка результатів розвитку персоналу передбачає визначення ефективності заходів, проведених у рамках програми розвитку персоналу.

Цілі та завдання управління розвитком персоналу визначають, на що спрямоване управління розвитком персоналу. Цілі управління розвитком персоналу можуть бути загальними та конкретними. Загальні цілі управління розвитком персоналу, як правило, формулюються на стратегічному рівні і визначають загальний напрямок розвитку персоналу в організації. Конкретні цілі управління розвитком персоналу, як правило, формулюються на тактичному рівні і визначають конкретні результати, які повинні бути досягнуті в рамках програми розвитку персоналу. [5]

Політика управління розвитком персоналу визначає загальні принципи та напрями розвитку персоналу в організації. Політика управління розвитком персоналу має бути спрямована на забезпечення відповідності кадрового потенціалу організації її стратегічним цілям. [7]

Планування розвитку персоналу передбачає визначення потреб у розвитку персоналу та розробку заходів, спрямованих на їх задоволення. Планування розвитку персоналу має бути комплексним і враховувати потреби організації та працівників. [7]

Реалізація програми розвитку персоналу передбачає виконання заходів, передбачених планом розвитку персоналу. Реалізація програми розвитку персоналу має бути ефективною і сприяти досягненню цілей управління розвитком персоналу. [7]

Оцінка результатів розвитку персоналу передбачає визначення ефективності заходів, проведених у рамках програми розвитку персоналу. Оцінка результатів розвитку персоналу дозволяє оцінити ефективність управління розвитком персоналу та внести необхідні корективи в програму розвитку персоналу. [7]

Ефективне управління розвитком персоналу передбачає гармонійну взаємодію всіх елементів системи управління розвитком персоналу.

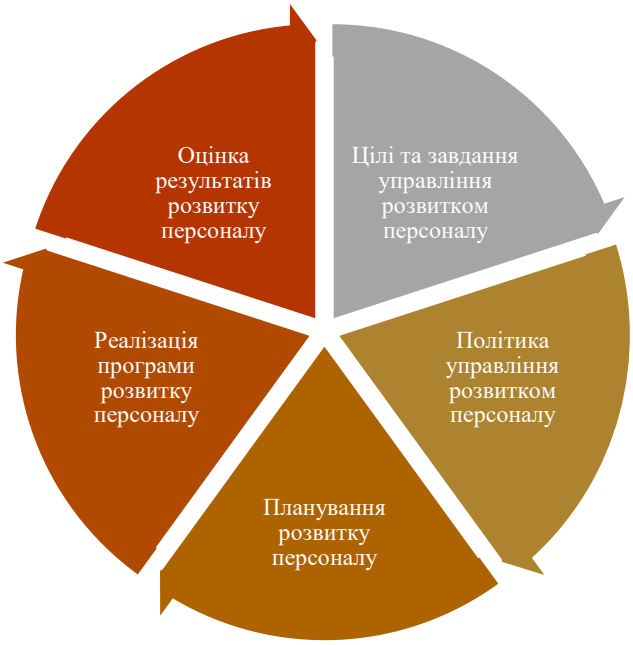

Рисунок 1.2 – Елементи системи управління розвитком персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 7]

Управління розвитком персоналу - це складний і багатогранний процес, який має як переваги, так і ряд викликів, які схематично представлено на рис. 1.3. Серед основних переваг здійснення управління розвитком персоналу варто відзначити наступні:

Для організації: [8]

- Підвищення продуктивності праці. Персонал з високим рівнем професійної компетентності та особистісних якостей є більш продуктивним.
- Зменшення витрат на персонал. Персонал з високим рівнем професійної компетентності та особистісних якостей вимагає менше часу на навчання та адаптацію.
- Покращення соціально-психологічного клімату в організації. Персонал, який має можливість розвиватися, є більш задоволеним своєю роботою.
- Підвищення конкурентоспроможності організації. Кадровий потенціал організації є основою її конкурентоспроможності.

Для працівників: [8]

- Підвищення рівня професійної компетентності. Це дозволяє працівникам ефективніше виконувати свої професійні обов'язки, підвищувати свою заробітну плату та кар'єрне зростання.
- Розвиток особистісних якостей. Це дозволяє працівникам бути більш мотивованими, працездатними, творчими та успішними в житті.
- Адаптація до нових вимог та змін. Це дозволяє працівникам успішно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати свою зайнятість.

Таким чином, управління розвитком персоналу є важливим елементом системи управління персоналом, яке приносить значні переваги як для організації, так і для працівників.

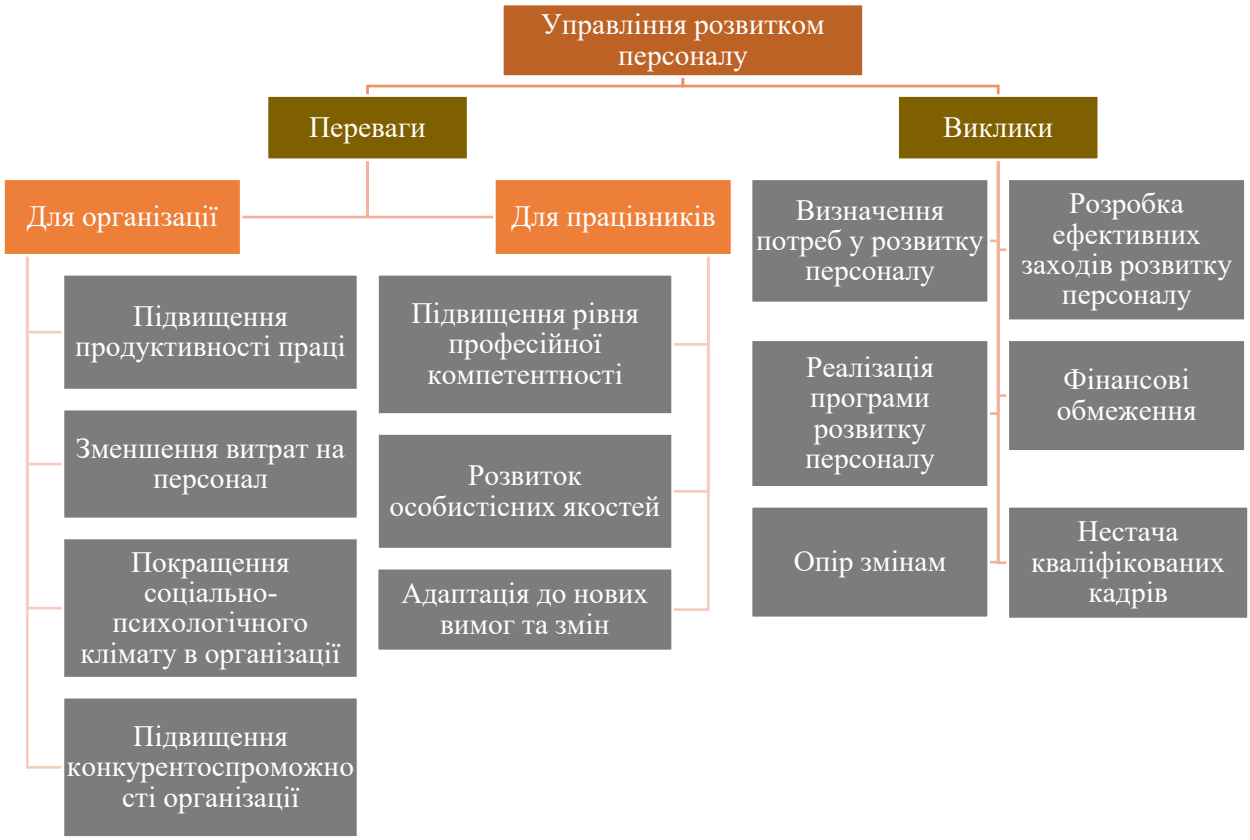

Рисунок 1.3 – Переваги та виклики управління розвитком персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Основними викликами управління розвитком персоналу є: [8]

- Визначення потреб у розвитку персоналу. Цей виклик пов'язаний з необхідністю проведення комплексного аналізу потреб організації та працівників у розвитку.
- Розробка ефективних заходів розвитку персоналу. Цей виклик пов'язаний з необхідністю вибору таких заходів розвитку, які будуть ефективними та відповідатимуть потребам організації та працівників.
- Реалізація програми розвитку персоналу. Цей виклик пов'язаний з необхідністю забезпечення ефективної реалізації заходів розвитку персоналу.
- Оцінка результатів розвитку персоналу. Цей виклик пов'язаний з необхідністю визначення ефективності заходів розвитку персоналу.

Інші виклики управління розвитком персоналу:

- Фінансові обмеження. Управління розвитком персоналу вимагає певних фінансових витрат, які можуть бути обмежені для деяких організацій.
- Опір змінам. Деякі працівники можуть чинити опір змінам, які пов'язані з розвитком персоналу.
- Нестача кваліфікованих кадрів. Не завжди в організації є достатня кількість кваліфікованих кадрів, які можуть проводити заходи розвитку персоналу.

Для ефективного вирішення цих викликів менеджери персоналу повинні мати відповідний досвід, знання та навички. Для визначення потреб у розвитку персоналу необхідно проводити регулярний аналіз потреб організації та працівників. Для розробки ефективних заходів розвитку персоналу необхідно залучати до цього процесу представників різних підрозділів організації та працівників. Для реалізації програми розвитку персоналу необхідно забезпечити ефективну комунікацію з працівниками та їх залучення до процесу розвитку. Для оцінки результатів розвитку персоналу необхідно використовувати різні методи і інструменти оцінки.

Важливо також пам'ятати, що управління розвитком персоналу є динамічним процесом, який вимагає постійного вдосконалення.

1.2 Методи та підходи до управління розвитком персоналу

Управління розвитком персоналу включає в себе використання різноманітних методів та інструментів для забезпечення постійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників.

Методи управління розвитком персоналу - це сукупність засобів і прийомів, які використовуються для реалізації цілей управління розвитком персоналу. [9]

Мета використання методів управління розвитком персоналу - забезпечення ефективного розвитку персоналу, підвищення його професійної компетентності та особистісних якостей. [7]

Методи управління розвитком персоналу можна класифікувати за такими ознаками: [8, 9]

- Залежно від цілей управління розвитком персоналу:
    - Методи підвищення професійної компетентності. Ці методи спрямовані на розвиток знань, навичок та умінь працівників, необхідних для успішного виконання ними своїх посадових обов'язків.
    - Методи розвитку особистісних якостей. Ці методи спрямовані на розвиток таких особистісних якостей працівників, як мотивація, відповідальність, лідерство, креативність тощо.
    - Методи адаптації до нових вимог та змін. Ці методи спрямовані на допомогу працівникам в адаптації до нових вимог та змін, що відбуваються в організації.
- Залежно від форми проведення:
    - Індивідуальні методи. Ці методи спрямовані на розвиток одного працівника.
    - Групові методи. Ці методи спрямовані на розвиток групи працівників.
- Залежно від тривалості:

- Короткострокові методи. Ці методи спрямовані на швидке підвищення професійної компетентності або розвиток особистісних якостей працівників.
- Середньострокові методи. Ці методи спрямовані на більш тривалий розвиток працівників.
- Довгострокові методи. Ці методи спрямовані на формування у працівників системних знань, навичок та умінь.

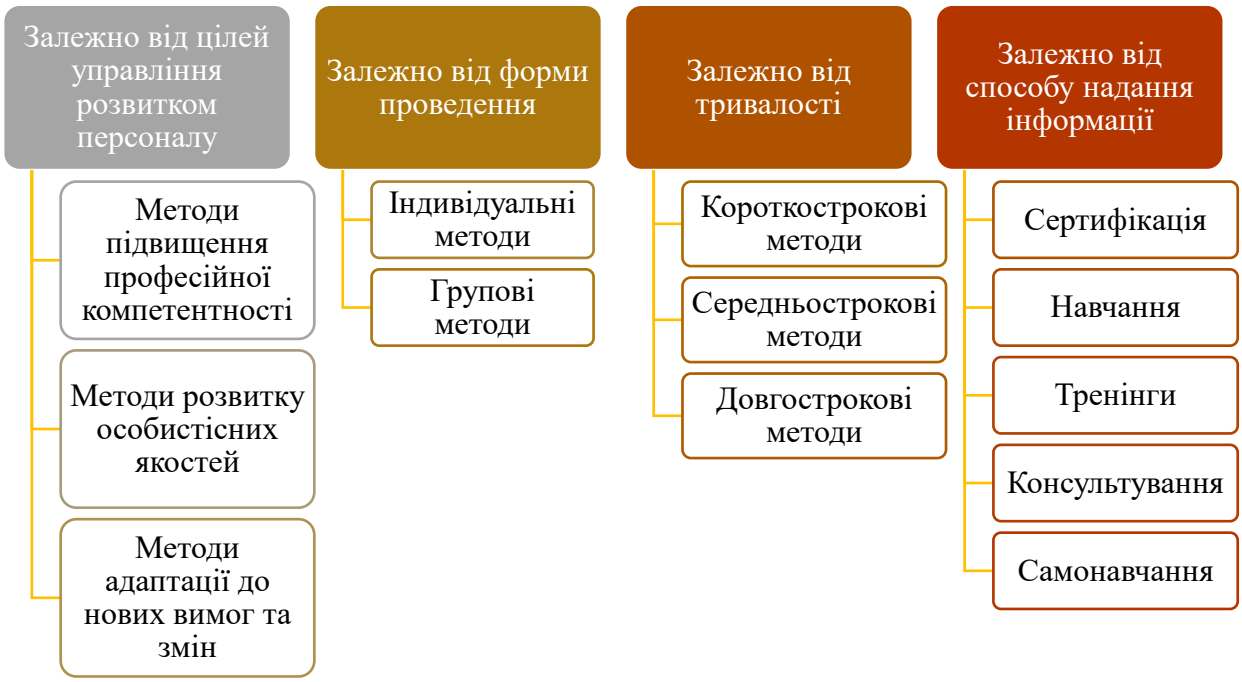

Рисунок 1.4 – Класифікація методів управління розвитком персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 9]

- Залежно від способу надання інформації:
  - Сертифікація. Цей метод передбачає оцінку знань, навичок та умінь працівників за допомогою стандартизованих процедур.
  - Навчання. Цей метод передбачає передачу знань, навичок та умінь працівникам за допомогою навчальних програм.
  - Тренінги. Цей метод передбачає розвиток у працівників практичних навичок і вмінь за допомогою практичних вправ та імітацій.

- Консультування. Цей метод передбачає надання працівникам індивідуальної допомоги в розвитку їхніх знань, навичок та умінь.
- Самонавчання. Цей метод передбачає самостійне оволодіння працівниками знаннями, навичками та уміннями.

Найбільш поширеними методами управління розвитком персоналу є: [10]

- Навчання. Навчання є одним з найпоширеніших методів управління розвитком персоналу. Навчання може проводитися у формі аудиторних занять, дистанційного навчання, стажування тощо.
- Тренінги. Тренінги спрямовані на розвиток у працівників практичних навичок і вмінь. Тренінги можуть проводитися з різних тем, таких як продажі, управління, лідерство тощо.
- Консультування. Консультування спрямоване на надання працівникам індивідуальної допомоги в розвитку їхніх знань, навичок та умінь. Консультування може проводитися з різних тем, таких як кар'єрне зростання, особистісний розвиток тощо.
- Самонавчання. Самонавчання передбачає самостійне оволодіння працівниками знаннями, навичками та уміннями. Самонавчання може здійснюватися за допомогою книг, статей, навчальних програм тощо.

Підходи до управління розвитком персоналу - це сукупність принципів, які визначають основні напрями та способи реалізації управління розвитком персоналу. [11]

Основні підходи до управління розвитком персоналу: [11]

- Системний підхід. Системний підхід передбачає розгляд управління розвитком персоналу як складної системи, яка складається зі взаємопов'язаних елементів. Системний підхід передбачає, що для ефективного управління розвитком персоналу необхідно враховувати всі елементи системи та їх взаємодію.
- Цілеспрямований підхід. Цілеспрямований підхід передбачає, що управління розвитком персоналу має бути спрямовано на досягнення

конкретних цілей. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжимими, актуальними та обґрунтованими.

- Процесуальний підхід. Процесуальний підхід передбачає, що управління розвитком персоналу є процесом, який складається з послідовних етапів. Ці етапи включають визначення потреб у розвитку персоналу, розробку програми розвитку персоналу, реалізацію програми розвитку персоналу та оцінку результатів розвитку персоналу.
- Індивідуальний підхід. Індивідуальний підхід передбачає, що управління розвитком персоналу має бути орієнтовано на індивідуальні потреби та інтереси працівників. Цей підхід передбачає, що кожному працівнику пропонується програма розвитку, яка відповідає його індивідуальним потребам та інтересам.
- Комплексний підхід. Комплексний підхід передбачає використання різних методів управління розвитком персоналу. Цей підхід передбачає, що для ефективного розвитку персоналу необхідно використовувати різні методи, які відповідають цілям управління розвитком персоналу та потребам організації та працівників.

Вибір методів та підходів до управління розвитком персоналу залежить від таких факторів, як цілі управління розвитком персоналу, потрібні знання, навички та особистісні якості працівників, фінансові ресурси організації та час, який є в розпорядженні організації. Кожна організація повинна приймати рішення стосовно підходів та набору методів управління розвитком персоналу виходячи з особливостей її функціонування.

Ефективне управління розвитком персоналу передбачає використання різних методів, які відповідають цілям управління розвитком персоналу та потребам організації та працівників.

Для успішної реалізації процесу управління розвитком персоналу, організація має дотримуватися певних правил та загальних рекомендацій.

Обов’язковою є підтримка керівництва організації. Успішне управління розвитком персоналу неможливо без підтримки керівництва організації.

Керівництво організації має розуміти важливість розвитку персоналу для досягнення цілей організації.

Неабияку важливість має взаємодія з працівниками. Успішне управління розвитком персоналу передбачає взаємодію з працівниками. Працівники повинні бути зацікавлені в розвитку та брати активну участь у процесі розвитку.

Необхідно також розглядати процес розвитку персоналу як послідовну систему. Управління розвитком персоналу є складним процесом, який складається з взаємопов'язаних елементів. Для ефективного управління розвитком персоналу необхідно враховувати всі елементи системи та їх взаємодію.

Управління розвитком персоналу має бути спрямовано на досягнення конкретних цілей. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжимими, актуальними та обґрунтованими.

Програма розвитку персоналу повинна бути розроблена з урахуванням цілей організації, потреб працівників та фінансових ресурсів організації.

І, наостанок, важливо проводити оцінку результатів. Оцінка результатів розвитку персоналу дозволяє визначити ефективність заходів розвитку персоналу.

1.3 Досвід управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування зарубіжних країн

Досвід управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування в різних країнах є різноманітним, оскільки він часто залежить від культурних, соціально-економічних та політичних особливостей кожної країни. Однак, існують деякі загальні тенденції та підходи: [12, 13]

- Система навчання та підвищення кваліфікації: Багато країн розвинули системи постійного навчання та підвищення кваліфікації для працівників органів місцевого самоврядування. Ці системи можуть

включати як внутрішні тренінги, так і можливості для вивчення університетських чи спеціальних курсів.

- Програми лідерства: Багато країн надають значення розвитку лідерських навичок серед працівників місцевого самоврядування. Це може включати тренінги з управління, комунікацій, прийняття рішень та конфліктології.
- Системи ефективного управління в процесі службової кар'єри: Деякі країни використовують системи оцінки та визначення кар'єрних шляхів для працівників органів місцевого самоврядування. Це може включати регулярні оцінки роботи, проведення асесментів та визначення можливостей для росту.
- Залучення громадськості: Деякі країни активно включають громадськість у процес управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування. Це може включати участь громадян у програмах навчання, формування робочих груп чи рад з питань персоналу.
- Міжнародне співробітництво: Деякі країни сприяють обміну досвідом та навчальними програмами з іншими країнами. Це може включати стажування працівників за кордоном, участь у міжнародних тренінгах та конференціях.
- Гнучкі форми зайнятості та бенефіти: Враховуючи сучасні тенденції у робочих відносинах, деякі країни надають гнучкі форми зайнятості та бенефіти для привертання та утримання кваліфікованих кадрів у сфері місцевого самоврядування.

Ці елементи вказують на те, що управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування в інших країнах часто базується на комплексному підході, який враховує особливості робочого середовища та специфіку вимог до працівників у цьому секторі.

У США управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування є обов'язковим елементом системи управління персоналом. У

більшості органів місцевого самоврядування США розроблені програми розвитку персоналу, які відповідають їхнім цілям та потребам працівників. Багато муніципалітетів у США укладають партнерські угоди з місцевими університетами для надання спеціальних курсів та програм для працівників органів самоврядування. Широко розповсюдженим є застосування онлайн-платформ для навчання та вивчення нових технологій. [13]

- International City/County Management Association (ICMA): [13]

Опис: ICMA є професійною організацією для менеджерів міст та округів, яка надає різноманітні ресурси для розвитку персоналу.

Характеристики: ICMA пропонує тренінги, вебінари, публікації та інші ресурси для розвитку лідерських навичок, ефективного управління та рішення проблем.

- National League of Cities (NLC): [13]

Опис: NLC є асоціацією, яка об'єднує місцеві уряди для обміну досвідом та вирішення спільних проблем.

Характеристики: NLC надає доступ до різних ресурсів, включаючи тренінги, конференції та платформи для обміну ідеями.

- Government Finance Officers Association (GFOA): [13]

Опис: GFOA спеціалізується в фінансовому управлінні для місцевих урядів та надає ресурси для фахівців у фінансах.

Характеристики: GFOA пропонує сертифікаційні програми, навчальні сесії та рекомендації щодо кращих практик у фінансовому управлінні.

- National Association of Counties (NACo): [13]

Опис: NACo є асоціацією, яка об'єднує округи для спільної діяльності та розвитку регіональних рішень.

Характеристики: NACo надає ресурси для керівників округів, включаючи тренінги, публікації та інструменти для вирішення проблем.

- Local Government Management Fellowship Programs: [13]

Опис: Багато муніципалітетів у США запускають програми стажування для молодих професіоналів, які цікавляться кар'єрою в місцевому самоврядуванні.

Характеристики: Ці програми надають студентам та випускникам можливість отримати практичний досвід та побудувати мережу контактів.

Ці приклади відображають різноманіття ресурсів та програм для розвитку персоналу в місцевому самоврядуванні в Сполучених Штатах Америки.

У Великій Британії управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування є одним з пріоритетних напрямків діяльності. Уряд Великої Британії надає фінансову підтримку органам місцевого самоврядування для розвитку їхніх кадрових ресурсів. Велика Британія має розвинену систему управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування. Серед програм розвитку, варто відзначити наступні: [13]

- National Graduate Development Programme (NGDP):

Опис: NGDP є програмою для молодих випускників, яка розроблена для підготовки лідерів місцевого самоврядування.

Характеристики: Учасники програми проходять навчання, робочі стажування та проекти в різних департаментах органів самоврядування для отримання різноманітного досвіду.

- Local Government Association (LGA):

Опис: LGA надає широкий спектр ресурсів та програм для розвитку персоналу для членів місцевого самоврядування.

Характеристики: Програми охоплюють різні аспекти, включаючи лідерство, управління змінами, розвиток команд та спеціалізовані тренінги для різних функцій.

- Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA):

Опис: CIPFA пропонує курси та сертифікаційні програми для фахівців у фінансах та управлінні органів місцевого самоврядування.

Характеристики: Програми включають в себе теми, такі як фінансове управління, аудит, стратегічне планування та управління ризиками.

- Leadership Academy for Local Government:

Опис: Leadership Academy пропонує різні курси для розвитку лідерських якостей в органах місцевого самоврядування.

Характеристики: Курси можуть охоплювати теми, такі як прийняття стратегічних рішень, комунікації, управління змінами та розвиток команд.

- Local Government Improvement and Development (LGID):

Опис: LGID зосереджений на наданні підтримки та розвитку для працівників органів місцевого самоврядування.

Характеристики: Ініціативи LGID можуть включати робочі групи, тренінги, конференції та інші заходи для сприяння навчанню та обміну досвідом.

Ці програми та ресурси свідчать про важливість розвитку персоналу в системі місцевого самоврядування Великої Британії та підкреслюють зобов'язання до надання працівникам можливостей для навчання та професійного росту.

У Німеччині управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування є системним і комплексним. Програми розвитку є двоступеневими і включають в себе практичний досвід та теоретичні курси. Програми розвитку персоналу включають різні методи розвитку, такі як навчання, тренінги, стажування тощо. Також розповсюдженим є впровадження фахових курсів і систем сертифікації для підтримки спеціалізованого розвитку працівників. [13]

- Academy for Public Administration: [13]

Опис: Ця академія пропонує навчальні програми для працівників місцевого самоврядування з різних департаментів.

Характеристики: Програми охоплюють різні аспекти, включаючи управління проектами, комунікації, стратегічне планування та лідерство.

- Advanced Training Academy of Municipal Associations: [13]

Опис: Ця академія спеціалізується на підвищенні кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування.

Характеристики: Програми включають в себе теми, такі як фінансове управління, правові аспекти роботи муніципалітетів та ефективне управління персоналом.

- German University of Administrative Sciences Speyer: [13]

Опис: Університет спеціалізується на навчанні та дослідженні питань, пов'язаних з публічним управлінням.

Характеристики: Пропонується ряд програм магістратури та навчальних курсів, призначених для підготовки фахівців з публічного управління.

- Part-Time Degree Programs: [13]

Опис: Існує багато університетів, які пропонують берегові студійні програми для працівників місцевого самоврядування.

Характеристики: Ці програми дають можливість працюючим фахівцям отримати вищу освіту без перерви у кар'єрі.

- Certification Programs for Local Politicians: [13]

Опис: Існують програми сертифікації для муніципальних політиків, які надають їм необхідні навички для ефективної роботи у сфері місцевого самоврядування.

Характеристики: Програми можуть включати в себе курси з публічної політики, комунікацій та організаційного управління.

Ці ініціативи відображають німецьке зобов'язання до розвитку та підтримки персоналу в органах місцевого самоврядування, забезпечуючи їхній компетентності та ефективності у виконанні їхніх обов'язків.

Сингапурська модель місцевого управління є однією з найефективніших у світі. Вона характеризується високою професійною підготовкою та мотивацією працівників, а також ефективним управлінням розвитком персоналу. Органи місцевого самоврядування та інші управлінські структури активно сприяють професійному росту та розвитку свого персоналу. [13]

- Civil Service College (CSC): [13]

Опис: CSC відіграє важливу роль у розвитку працівників в секторі державної служби, включаючи місцеве самоврядування.

Характеристики: CSC надає широкий спектр навчальних програм, семінарів та тренінгів з управлінських навичок, лідерства та стратегічного планування.

- Leadership Development Initiatives: [13]

Опис: Місцеві органи впроваджують ініціативи з розвитку лідерських якостей для високопосадових посадовців та менеджерів.

Характеристики: Ці ініціативи можуть включати тренінги, менторські програми та спеціальні курси для розвитку лідерських навичок.

- Innovation and Technology Adoption: [13]

Опис: Управління персоналом активно заохочує використання інновацій та технологічних рішень у щоденній роботі.

Характеристики: Програми навчання можуть охоплювати теми цифрової трансформації, використання штучного інтелекту та інших передових технологій.

- Performance Management Systems: [13]

Опис: Впровадження систем управління результативністю допомагає сприяти розвитку персоналу через чітке визначення цілей та визнання досягнень.

Характеристики: Програми оцінки та звітності можуть забезпечити зрозумілі механізми для оцінки та розвитку навичок та компетенцій.

- International Exposure Programs: [13]

Опис: Програми міжнародного обміну та навчання допомагають працівникам отримати новий досвід та перспективи.

Характеристики: Обмін службовцями з іншими країнами, участь у міжнародних конференціях та проектах сприяють розвитку глобальних навичок.

Ці ініціативи в Сінгапурі свідчать про постійний фокус на розвиток персоналу через доступ до високоякісного навчання, інновацій та лідерських можливостей.

Таким чином, управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування зарубіжних країн є ефективним інструментом, який дозволяє підвищити рівень професійної компетентності та особистісних якостей

працівників, адаптувати працівників до нових вимог та змін, а також забезпечити кадровий резерв.

Отже, управління розвитком персоналу це систематичний процес, спрямований на підвищення рівня професійної компетентності та особистісних якостей працівників. Процес розвитку персоналу включає в себе ідентифікацію потреб у навчанні, планування та реалізацію навчальних заходів, а також оцінку отриманих результатів. Елементи цього процесу включають планування, аналіз компетенцій, навчання та розвиток, а також оцінку ефективності.

Методи розвитку персоналу різноманітні та включають тренінги, семінари, менторство, онлайн-курси та інші форми навчання. Зарубіжний досвід розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування, представлений країнами, такими як Велика Британія, США, Німеччина, Японія та Сінгапур, свідчить про важливість інновацій, лідерського розвитку та використання передових технологій у роботі з персоналом.

Проаналізований автором зарубіжний досвід розвитку персоналу показує, що це важливий інструмент для підвищення ефективності роботи організації. У зарубіжних країнах управління розвитком персоналу є системним і комплексним. Воно передбачає використання різних методів розвитку, орієнтованих на індивідуальні потреби та інтереси працівників.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

2.1 Характеристика Управління комунального майна Сумської міської ради

Управління комунального майна Сумської міської ради є структурним підрозділом Сумської міської ради, який забезпечує управління майном, що є комунальною власністю територіальної громади міста Суми. [14]

Управління є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в органах Державної казначейської служби України, печатку із зображенням Державного герба України та своїм найменуванням. [15]

Основні завдання Управління комунального майна Сумської міської ради: [14]

- Забезпечення управління майном, що є власністю територіальної громади міста Суми.
- Участь у розробці та реалізації програм соціально-економічного розвитку міста Суми.
- Здійснення контролю за використанням та збереженням комунального майна.
- Представництво інтересів територіальної громади міста Суми у судах та інших органах.

Функції Управління комунального майна Сумської міської ради: [15]

- Контроль за використанням і збереженням комунального майна. Забезпечує контроль за обліком, використанням та збереженням майна комунальної власності, відслідковує його рух. Здійснює контроль виконанням умов договорів оренди. Готує пропозиції на розгляд Сумської міської ради про надання дозволу на поліпшення майна.

- Управління майном комунальної власності. Здійснює приймання майна в комунальну власність, передачу майна з комунальної власності до інших форм власності. Організовує і контролює проведення щорічної інвентаризації майна комунальної власності.

На сьогоднішній день в Управлінні комунального майна Сумської міської ради працює 32 особи. 30 посадових осіб органів місцевого самоврядування та 2 особи обслуговуючого персоналу. [16]

Штатний розпис Управління представлено в таблиці 2.1. Організаційна структура Управління схематично зображена на рис. 2.1.

Таблиця 2.1 - Штатний розпис персоналу Управління комунального майна СМР

№	Назва посад	Кількість штатних посад	Посадовий оклад, (грн)	Фонд заробітної плати на місяць за посадовими окладами (грн)
1	Начальник управління	1	7900	7900
2	Заступник начальника	2	7663	15326
3	Начальник відділу у складі управління	7	7200	50400
3	Головний спеціаліст	10	5500	55000
4	Головний спеціаліст-юрисконсульт	3	5500	16500
5	Спеціаліст І категорії	7	4950	34650
6	Водій	2	3565	7130
	Усього			71854

Джерело: створено автором на основі [16]

Начальник управління є керівником Управління комунального майна Сумської міської ради. Він відповідає за загальне керівництво діяльністю Управління та за виконання його завдань і функцій. [15]

Основні обов'язки начальника управління: [15]

- Забезпечує виконання Управлінням завдань і функцій, визначених законодавством та рішеннями Сумської міської ради.

- Керує діяльністю Управління, розподіляє обов'язки між працівниками, забезпечує їх взаємодію.
- Забезпечує підготовку та реалізацію рішень Управління.
- Представляє Управління у відносинах з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами.

Начальник відділу є керівником відділу, що входить до складу Управління комунального майна Сумської міської ради. Він відповідає за виконання відділом завдань і функцій, визначених Положенням про відділ.

Основні обов'язки начальника відділу:

- Забезпечує виконання відділом завдань і функцій, визначених Положенням про відділ.
- Керує діяльністю відділу, розподіляє обов'язки між працівниками, забезпечує їх взаємодію.
- Забезпечує підготовку та реалізацію рішень відділу.
- Представляє відділ у відносинах з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами.

Головний спеціаліст є фахівцем, який має вищу освіту та спеціальну підготовку в галузі управління майном. Він відповідає за виконання певного напряму діяльності Управління.

Основні обов'язки головного спеціаліста:

- Виконує завдання і функції Управління у визначеному напрямі діяльності.
- Розробляє та готує пропозиції щодо вдосконалення діяльності Управління у визначеному напрямі.
- Бере участь у підготовці проектів документів, що стосуються діяльності Управління у визначеному напрямі.
- Надає консультації з питань діяльності Управління у визначеному напрямі.

Головний спеціаліст-юристконсультант є фахівцем, який має вищу юридичну освіту та спеціальну підготовку в галузі управління майном. Він відповідає за юридичний супровід діяльності Управління.

Основні обов'язки головного спеціаліста-юристконсультанта:

- Забезпечує юридичне забезпечення діяльності Управління.
- Розробляє та готує пропозиції щодо вдосконалення юридичного забезпечення діяльності Управління.
- Бере участь у підготовці проектів документів, що стосуються діяльності Управління.
- Надає консультації з юридичних питань, що стосуються діяльності Управління.

Спеціаліст І категорії є фахівцем, який має вищу освіту та спеціальну підготовку в галузі управління майном. Він відповідає за виконання певного напряму діяльності Управління.

Основні обов'язки спеціаліста 1 категорії:

- Виконує завдання і функції Управління у визначеному напрямі діяльності.
- Розробляє та готує пропозиції щодо вдосконалення діяльності Управління у визначеному напрямі.
- Бере участь у підготовці проектів документів, що стосуються діяльності Управління у визначеному напрямі.
- Надає консультації з питань діяльності Управління у визначеному напрямі.

Усі співробітники Управління є високопрофесійними фахівцями, які мають досвід роботи в сфері управління комунальним майном.

Таким чином, співробітники Управління комунального майна Сумської міської ради відповідають за виконання завдань і функцій Управління, які включають контроль за використанням і збереженням комунального майна, а також управління майном комунальної власності. Їхня робота спрямована на

забезпечення ефективного використання комунального майна для задоволення потреб громади.

Рисунок 2.1 – Організаційна структура Управління комунального майна Сумської міської ради

Джерело: створено автором на основі штатного розпису Управління комунального майна Сумської міської ради

Оцінка діяльності Управління комунального майна Сумської міської ради:

Діяльність Управління комунального майна Сумської міської ради є важливою для забезпечення належного управління майном, що є власністю територіальної громади міста Суми. Управління виконує свої завдання та функції на належному рівні.

Серед досягнень Управління комунального майна Сумської міської ради можна відзначити такі:

- Забезпечення ефективного управління комунальним майном, що є власністю територіальної громади міста Суми.
- Бере участь у розробці та реалізації програм соціально-економічного розвитку міста Суми.
- Забезпечення належного утримання комунального майна.

- Здійснення обліку комунального майна.
- Надання інформації про комунальне майно за запитами фізичних та юридичних осіб.

Згідно паспорту бюджетної програми місцевого бюджету на 2023 рік, Управління комунального майна Сумської міської ради отримало на забезпечення реалізації державної політики у сфері управління майном комунальної власності бюджетних асигнувань у розмірі 9 707 100 грн. Тобто, 303 346,88 грн в середньому на утримання однієї штатної одиниці. [17]

Управління також отримало 590 200,00 грн бюджетних асигнувань на Цільову Програму управління та ефективного використання майна комунальної власності та земельних ресурсів Сумської міської територіальної громади на 2022-2024 роки: [18]

- Управління об’єктами комунальної власності Сумської міської територіальної громади (СМТГ) – 50 000,00 грн.
- Відчуження об’єктів комунальної власності Сумської МСТГ – 10 000,00 грн.
- Проведення позовної роботи та виконання судових рішень у випадках порушення прав територіальної громади на володіння, управління, користування та розпорядження майном Сумської МСТГ – 300 000,00.
- Сплата коштів, стягнутих за судовими рішеннями по оплаті послуг з централізованого опалення вільних нежитлових приміщень, які перебувають у комунальній власності Сумської МСТГ – 230 200,00 грн.

Кількість об’єктів комунальної власності, що потребують заходів управління – 39 од. [18]

Кількість об’єктів, що підлягають відчуженню – 3 од. [18]

Кількість судових рішень, що потребують виконання (майнові спори) – 20 од. [18]

Кількість судових рішень, що потребують виконання (спори по оплаті послуг централізованого опалення вільних приміщень) – 1 од. [18]

Кількість отриманих листів, звернень, заяв, скарг – 7500 од., а саме 250 од. на одного працівника. [17]

Кількість прийнятих нормативно-правових актів – 120 од, а саме 4 од. на одного працівника. [17]

Таблиця 2.2 – Бюджетні програми та результативні показники діяльності Управління комунального майна СМР

Показники	Реалізовано	Кількість одиниць	На одну одиницю
Забезпечення реалізації державної політики у сфері управління майном комунальної власності	9 707 100 грн	32 співробітники	303 346,88 грн
Кількість отриманих листів, звернень, заяв, скарг	7500 од.	32 співробітники	250 од.
Кількість прийнятих нормативно-правових актів	120 од.	32 співробітники	4 од.
Управління об’єктами комунальної власності Сумської міської територіальної громади (СМТГ)	50 000 грн	39 об’єктів комунальної власності	1 282,05 грн
Відчуження об’єктів комунальної власності Сумської МСТГ	10 000 грн	3 об’єкти комунальної власності	3 333,33 грн
Проведення позовної роботи та виконання судових рішень у випадках порушення прав територіальної громади на володіння, управління, користування та розпорядження майном Сумської МСТГ	300 000 грн	20 судових рішень	15 000,00 грн
Сплата коштів, стягнутих за судовими рішеннями по оплаті послуг з централізованого опалення вільних нежитлових приміщень, які перебувають у комунальній власності Сумської МСТГ	230 000 грн	1 судове рішення	230 000,00 грн

Джерело: узагальнено автором на основі [17, 18]

Серед проблем, які існують в діяльності Управління комунального майна Сумської міської ради, можна відзначити такі:

- Нестача фінансування для реалізації всіх завдань та функцій Управління.
- Недостатня кількість працівників Управління для забезпечення належного управління комунальним майном.

Для покращення діяльності Управління комунального майна Сумської міської ради необхідно вирішити такі проблеми:

- Збільшити фінансування Управління для реалізації всіх завдань та функцій.
- Збільшити кількість працівників Управління для забезпечення належного управління комунальним майном.
- Впровадити нові технології та методи управління комунальним майном.

Пропозиції щодо вдосконалення діяльності Управління комунального майна Сумської міської ради:

- Збільшення фінансування Управління
  - Фінансування Управління є недостатнім для ефективного виконання його завдань і функцій.
  - Збільшення фінансування дозволить Управлінню забезпечити належний контроль за використанням і збереженням комунального майна, а також більш ефективно управляти майном комунальної власності.
- Збільшення штату працівників Управління
  - Штат Управління є недостатнім для ефективного виконання його завдань і функцій.
  - Збільшення штату дозволить Управлінню забезпечити належний контроль за використанням і збереженням комунального майна, а також більш ефективно управляти майном комунальної власності.
- Впровадження нових технологій і методів управління комунальним майном

- Впровадження нових технологій і методів управління комунальним майном дозволить Управлінню підвищити ефективність своєї діяльності.
- До таких технологій і методів можна віднести, наприклад, електронний облік комунального майна, автоматизовану систему управління майном, системи аналізу даних тощо.

2.2 Система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради

Система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради спрямована на підвищення професійної компетентності та особистісних якостей працівників Управління.

Система управління розвитком персоналу включає в себе такі елементи:

1) Планування розвитку персоналу

Планування розвитку персоналу здійснюється на основі потреб Управління в професійно кваліфікованих кадрах та індивідуальних потреб працівників. План розвитку персоналу розробляється щороку і включає в себе такі заходи:

- Навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- Проходження стажування;
- Розробка та впровадження програм розвитку особистісних якостей працівників.

2) Оцінка потреб у розвитку персоналу

Оцінка потреб у розвитку персоналу здійснюється на основі таких методів:

- Аналіз результатів діяльності Управління;
- Аналіз професійних знань, навичок та умінь працівників;
- Аналіз особистісних якостей працівників.

3) Впровадження заходів розвитку персоналу

Впровадження заходів розвитку персоналу здійснюється на основі плану розвитку персоналу. Заходи розвитку персоналу реалізуються за допомогою таких методів:

- Навчання на базі Управління;
- Навчання на базі навчальних закладів;
- Проходження стажування в інших організаціях;
- Розробка та впровадження програм розвитку особистісних якостей працівників.

4) Контроль за результатами розвитку персоналу

Контроль за результатами розвитку персоналу здійснюється на основі таких методів:

- Аналіз результатів діяльності працівників після завершення заходів розвитку;
- Аналіз результатів атестації працівників.

Система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради є досить ефективною. Вона дозволяє Управлінню підвищувати професійну компетентность та особистісні якості працівників, що сприяє ефективному виконанню завдань і функцій Управління.

Однак, для подальшого вдосконалення системи управління розвитком персоналу можна запропонувати такі заходи:

- Розробка та впровадження системи моніторингу ефективності заходів розвитку персоналу. Такий моніторинг дозволить Управлінню оцінити ефективність заходів розвитку персоналу та внести необхідні корективи у систему.
- Залучення до розробки та реалізації заходів розвитку персоналу самих працівників. Це дозволить Управлінню враховувати індивідуальні потреби працівників та підвищити їх мотивацію до розвитку.
- Запровадження системи саморозвитку працівників. Така система дозволить працівникам самостійно визначати свої потреби у розвитку та планувати свою професійну кар'єру.

Розвиток персоналу Управління комунального майна Сумської міської ради регулюється такими нормативно-правовими актами:

- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (стаття 17) визначає, що службовці органів місцевого самоврядування мають проходити атестацію з метою оцінки ділових та професійних якостей, а також кваліфікації, один раз на 4 роки. При цьому, результати атестації мають рекомендаційний характер. За результатами атестації, атестаційна комісія пропонує міському голові: [19]

  1) визнати посадову особу атестованою;

  2) призначити протягом року повторне атестування (за згодою посадової особи);

  3) зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду;

  4) перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації, або звільнити її з займаної посади.
- Типове положення затверджене Постановою Кабінету Міністрів України про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування. Положення визначає порядок організації та проведення атестації, порядок прийняття рішень атестаційною комісією, порядок вирішення спірних питань, а затверджує, що у період між атестаціям проводиться щорічна оцінка виконання службовцями покладених на них завдань, яка проводиться їх безпосередніми керівниками. [20]
- Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169, визначає порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців та посад осіб місцевого самоврядування. [21]
- Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від

6 лютого 2019 року № 106, визначає порядок професійного навчання державних службовців та осіб місцевого самоврядування. Службовці можуть реалізувати своє право на професійне навчання шляхом підготовки (отримання вищої освіти), підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіти. За результатами навчання службовцям нараховуються кредити ECTS. Положення також визначає, що професійне навчання може здійснюватися шляхом самоосвіти у формі онлайн-навчання на «освітніх веб-платформах, участі у конференціях, науково-практичних конференціях, фахових семінарах, тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками тощо».[22]

- Наказ Національного агентства України з питань державної служби про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування від 8 липня 2022 року №55-22. У наказі роз’яснено поняття, цілі, завдання, учасників процедури адаптації та їх ролі, а також етапи, заходи та процедуру визначення успішності адаптації. [23]

Крім того, розвиток персоналу в органах місцевого самоврядування може регулюватися іншими нормативно-правовими актами, які приймаються органами місцевого самоврядування самостійно.

Основними принципами розвитку персоналу Управлінні комунальним майно СМР є:

- Забезпечення відповідності професійної компетентності працівників вимогам до виконання посадових обов'язків.
- Задоволення індивідуальних потреб працівників у розвитку.
- Підвищення мотивації працівників до розвитку.

Система управління розвитком персоналу в Управлінні спрямована на реалізацію цих принципів.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА СМР

3.1 Оцінка системи управління розвитком персоналу в Управління комунального майна СМР

Враховуючи той факт, що якість діяльності з управління розвитком персоналу Управління комунального майна СМР можуть повноцінно оцінити виключно співробітники даного структурного підрозділу нами було проведено їх опитування з метою встановлення рівня їх задоволеності даною діяльністю і рівня її ефективності.

Мета опитування: Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради.

Учасники: 30 працівників Управління комунального майна Сумської міської ради, які є посадовими особами органів місцевого самоврядування.

Завдання опитування полягає в оцінці ефективності системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради. Опитування спрямоване на збір інформації про наступні аспекти системи управління розвитком персоналу:

- Ефективність системи управління розвитком персоналу в цілому.
- Сприяння системи управління розвитком персоналу підвищенню професійної компетентності працівників, розвитку особистісних якостей працівників та підвищенню мотивації працівників до розвитку.
- Відповідність заходів розвитку персоналу індивідуальним потребам працівників.
- Мотивація працівників до розвитку.

Очікувані результати опитування:

- Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради.

- Визначення проблемних зон у системі управління розвитком персоналу.
- Запропонування заходів щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Збір і аналіз даних: Дані опитування були зібрані за допомогою Google Forms. Аналіз даних проводився за допомогою програми Microsoft Excel. Опитування проводилося анонімно, щоб працівники могли висловити свої думки та пропозиції без страху за можливі негативні наслідки. Опитування проводилося в доступний для працівників час і в зручному для них місці (онлайн-форма без часових обмежень). Опитування проводилося з використанням зрозумілої та інформативної анкети. Учасникам пропонувалося обрати 1 варіант відповіді в усіх питаннях, окрім питань 6 та 8.

Проаналізуємо відповіді респондентів на питання анкети.

Для оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу в цілому учасникам анкетування було задано наступні питання:

1) Чи вважаєте Ви, що система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради ефективна?

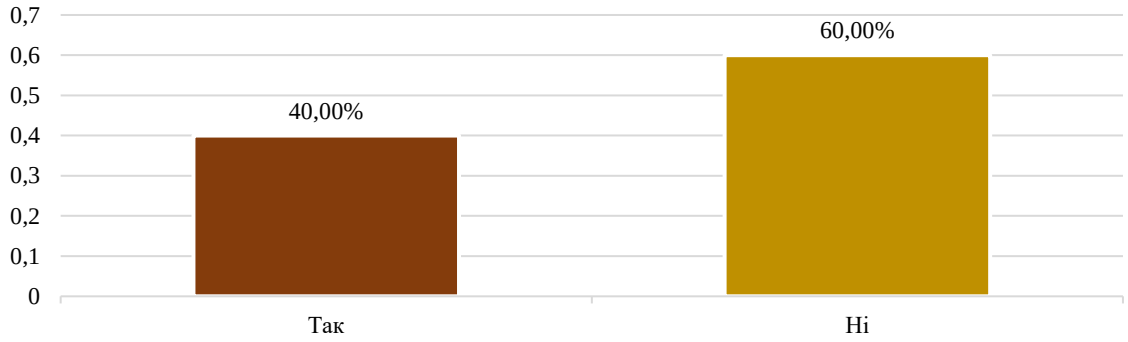

Рисунок 3.1 – Відповіді учасників анкетування на питання «Чи вважаєте Ви, що система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради ефективна?»

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Опитування показало, що більшість працівників (60%) вважають систему управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради неефективною.

2) Якщо Ви вважаєте, що система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради неефективна, то в чому, на Вашу думку, полягає її неефективність?

- Невідповідність заходів розвитку персоналу індивідуальним потребам працівників
- Недостатня мотивація працівників до розвитку
- Невідповідність запропонованих заходів розвитку персоналу вимогам до виконання посадових обов'язків
- Ваш варіант відповіді

Рисунок 3.2 – Відповіді учасників анкетування на питання «Якщо Ви вважаєте, що система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради неефективна, то в чому, на Вашу думку, полягає її неефективність? »

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Отже, як вже було зазначено, опитування показало, що більшість працівників (60%) вважають систему управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради неефективною. Цей висновок можна пояснити такими факторами:

- Невідповідність заходів розвитку персоналу індивідуальним потребам працівників (50% респондентів, які зазначили, що система управління

розвитком персоналу не є ефективною обрали цей варіант). Заходи розвитку персоналу часто не відповідають конкретним потребам працівників і не сприяють їхньому професійному зростанню.

- Недостатня мотивація працівників до розвитку (33%). Багато працівників не бачать необхідності в розвитку своїх навичок і знань, оскільки вважають, що їхня робота не вимагає цього.

3) Чи задоволені Ви такими аспектами системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради, як:

- Планування розвитку персоналу
- Оцінка потреб у розвитку персоналу
- Впровадження заходів розвитку персоналу
- Контроль за результатами розвитку персоналу

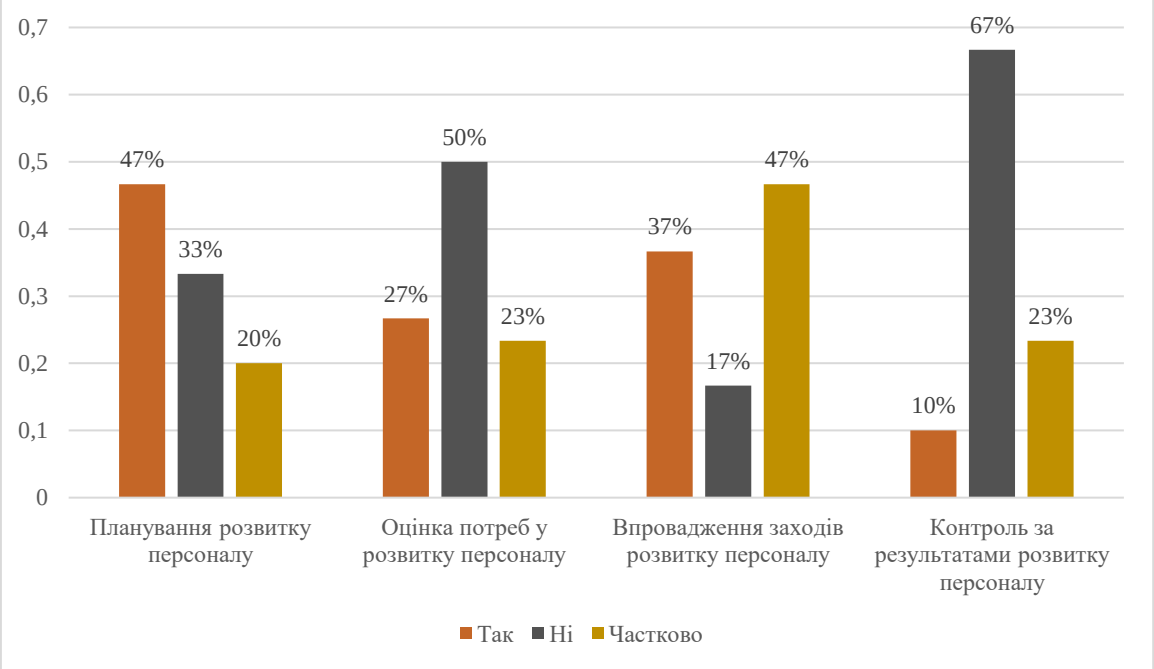

Рисунок 3.3 – Відповіді учасників анкетування на питання «Чи задоволені Ви такими аспектами системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради, як…?»

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Найбільшу незадоволеність працівників викликає контроль за результатами розвитку персоналу. Лише 10% працівників задоволені цим

аспектом системи управління розвитком персоналу. Це означає, що працівники вважають, що контроль за результатами розвитку персоналу не проводиться в достатній мірі або проводиться неякісно чи надмірно.

Значну незадоволеність працівників викликає оцінка потреб у розвитку персоналу. Лише 26,6% працівників задоволені цим аспектом системи управління розвитком персоналу. Це означає, що працівники вважають, що оцінка потреб у розвитку персоналу не проводиться в достатній мірі або проводиться неякісно.

Задоволеність працівників плануванням розвитку персоналу знаходиться на середньому рівні. 46,6% працівників задоволені цим аспектом системи управління розвитком персоналу. Це означає, що працівники вважають, що планування розвитку персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради здійснюється в достатній мірі, але є можливість його вдосконалення.

Середній результат демонструє і задоволеність працівників впровадженням заходів розвитку персоналу. 36,6% працівників задоволені цим аспектом системи управління розвитком персоналу. Це означає, що працівники вважають, що заходи розвитку персоналу, які проводяться в Управлінні комунального майна Сумської міської ради, є лише частково ефективними та корисними.

Для оцінки сприяння системи управління розвитком персоналу підвищенню професійної компетентності працівників, розвитку особистісних якостей працівників та підвищенню мотивації працівників до розвитку респондентам було запропоновано надати відповіді на наступне питання:

4) Чи вважаєте Ви, що система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради сприяє:

- Підвищенню професійної компетентності працівників
- Розвитку особистісних якостей працівників
- Підвищенню мотивації працівників до розвитку

Найбільшу задоволеність працівників викликає вплив системи управління розвитком персоналу на підвищення професійної компетентності працівників. 46,6% працівників вважають, що система управління розвитком персоналу сприяє підвищенню їхньої професійної компетентності.

Найбільшу незадоволеність працівників викликає вплив системи управління розвитком персоналу на підвищення мотивації працівників до розвитку. Лише 16,6% працівників вважають, що система управління розвитком персоналу сприяє підвищенню їхньої мотивації до розвитку.

Вплив системи управління розвитком персоналу на розвиток особистісних якостей працівників знаходиться на низькому рівні. Лише 26,6% працівників вважають, що система управління розвитком персоналу сприяє розвитку їхніх особистісних якостей.

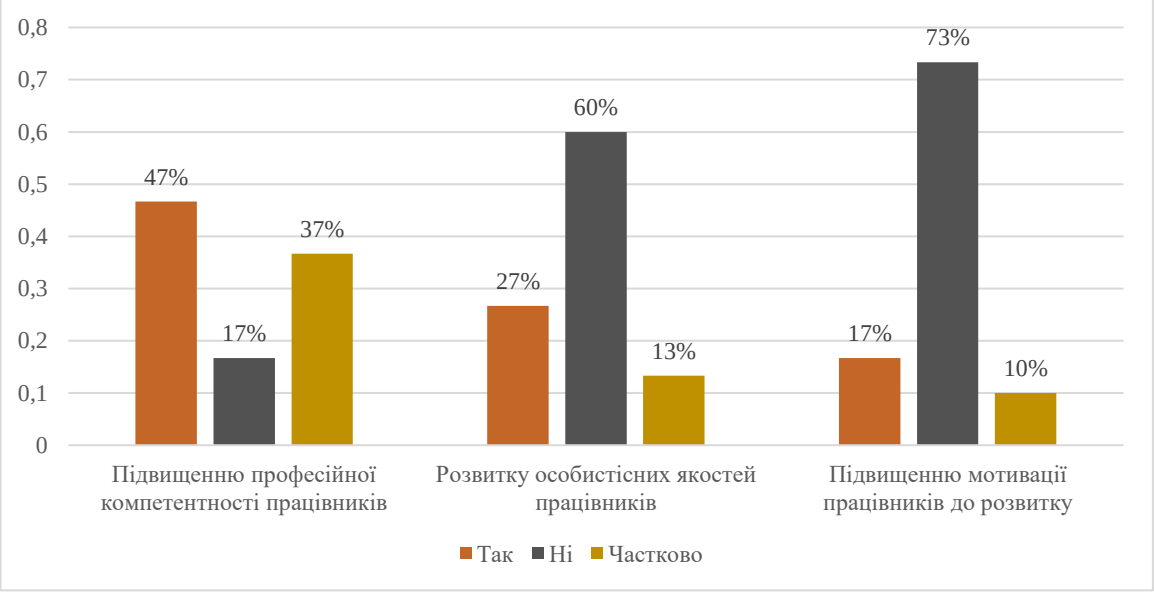

Рисунок 3.4 – Відповіді учасників анкетування на питання «Чи вважаєте Ви, що система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради сприяє…?»

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Для оцінки відповідності заходів розвитку персоналу індивідуальним потребам працівників, було задано наступні питання:

5) Чи вважаєте Ви, що заходи розвитку персоналу запропоновані Вам відповідають Вашим індивідуальним потребам?

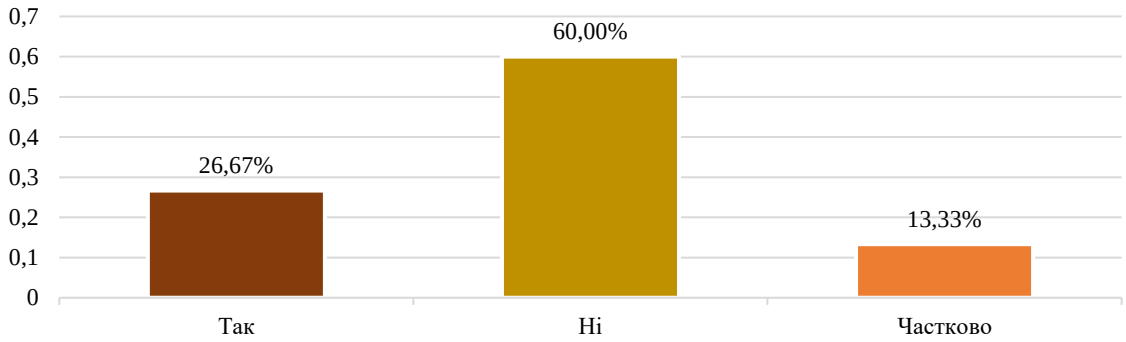

Рисунок 3.5 – Відповіді учасників анкетування на питання «Чи вважаєте Ви, що заходи розвитку персоналу запропоновані Вам відповідають Вашим індивідуальним потребам?»

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Лише 26,6% працівників вважають, що заходи розвитку персоналу, які їм пропонуються, відповідають їхнім індивідуальним потребам.

Найбільша частка працівників (60%) вважає, що заходи розвитку персоналу, які їм пропонуються, не відповідають їхнім індивідуальним потребам. Це означає, що працівники вважають, що заходи розвитку персоналу не спрямовані на задоволення їхніх конкретних потреб у розвитку.

Частина працівників (13,33%) вважає, що заходи розвитку персоналу, які їм пропонуються, відповідають їхнім індивідуальним потребам частково. Це означає, що працівники вважають, що заходи розвитку персоналу відповідають деяким їхнім потребам, але не в повному обсязі.

Для оцінки мотивації працівників до розвитку було запропоновано такі питання:

6) Які фактори найбільше мотивують Вас до розвитку? (Оберіть 2 варіанта відповіді).

- Матеріальна винагорода
- Кар'єрне зростання
- Можливість навчатися та розвиватися
- Робоче середовище
- Інші (вкажіть)

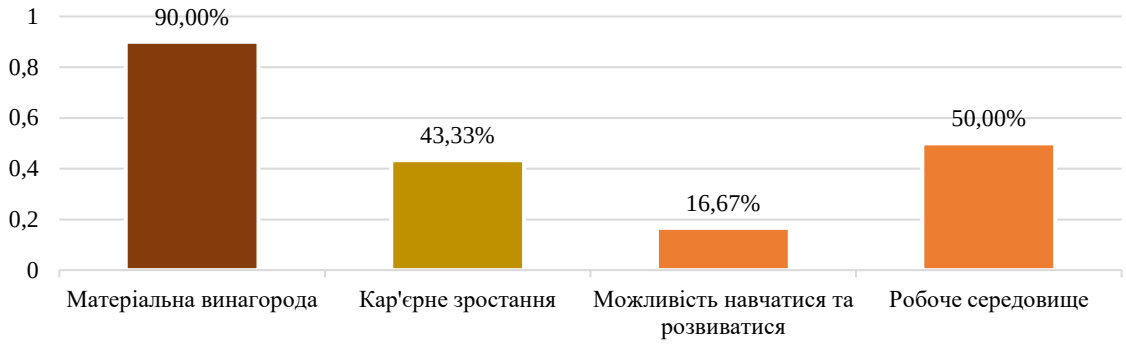

Рисунок 3.6 – Відповіді учасників анкетування на питання «Які фактори найбільше мотивують Вас до розвитку?»

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного

Найбільшим мотиватором для працівників є матеріальна винагорода. 90% працівників вважають, що матеріальна винагорода є найбільшим мотиватором до розвитку. Це означає, що працівники вважають, що розвиток їхніх навичок і знань є способом підвищити свою зарплатню та інші види матеріального заохочення.

На другому місці за мотиваційною силою знаходиться робоче середовище. 50% працівників вважають, що робоче середовище є важливим мотиватором до розвитку. Це означає, що працівники вважають, що розвиток їхніх навичок і знань є способом зробити свою роботу більш цікавою та захоплюючою. Це також може означати, що підтримка колег та загальна налаштованість робочого колективу до отримання знань може сприяти підвищенню мотивації співробітників.

На третьому місці за мотиваційною силою знаходиться кар'єрне зростання. 43,33% працівників вважають, що кар'єрне зростання є найбільшим мотиватором до розвитку. Це означає, що працівники вважають, що розвиток їхніх навичок і знань є способом підвищити свій статус і відповідальність в Управлінні.

7) Чи хотіли б Ви внести зміни до системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради?

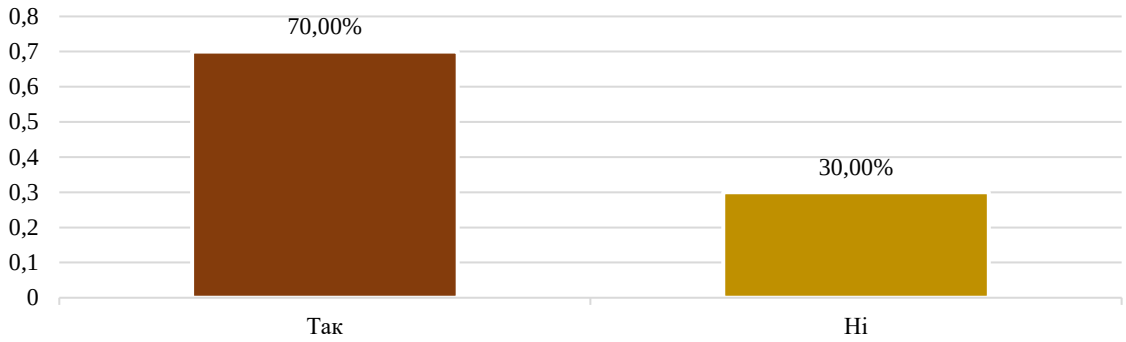

Рисунок 3.7 – Відповіді учасників анкетування на питання «Чи вважаєте Ви, що система управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради ефективна?»

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного опитування

Більшість працівників (70%) хотіли б внести зміни до системи управління розвитком персоналу. Це означає, що працівники вважають, що система управління розвитком персоналу потребує вдосконалення.

Невелика частка працівників (30%) не хотіли б вносити зміни до системи управління розвитком персоналу. Це означає, що працівники вважають, що система управління розвитком персоналу є ефективною і не потребує вдосконалення.

8) Якщо Ви хочете внести зміни до системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради, то які саме зміни Ви хотіли б внести? (Оберіть 2 варіанти).

- Внести зміни до планування розвитку персоналу
- Внести зміни до оцінки потреб у розвитку персоналу
- Внести зміни до впровадження заходів розвитку персоналу
- Внести зміни до контролю за результатами розвитку персоналу
- Інше (вкажіть)

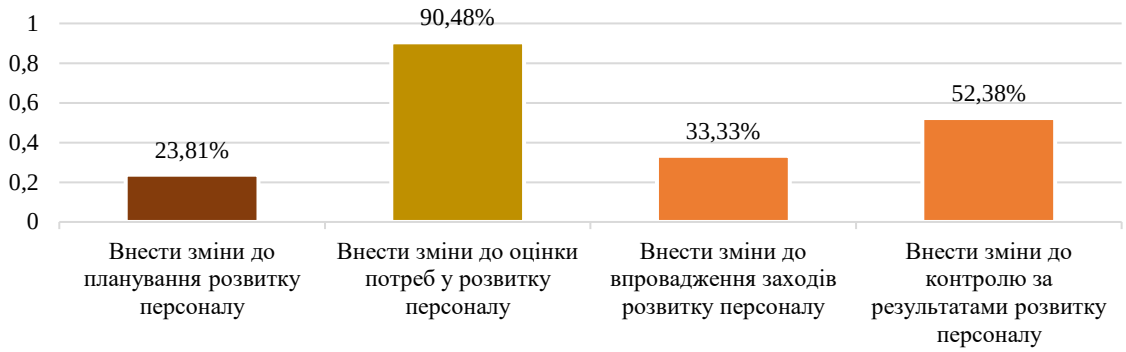

Рисунок 3.8 – Відповіді учасників анкетування на питання «Якщо Ви хочете внести зміни до системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради, то які саме зміни Ви хотіли б внести…?»

Джерело: створено автором на основі результатів проведеного

За результатами опитування, проведеного в Управлінні комунального майна Сумської міської ради, можна зробити висновок, що найбільшою потребою працівників є удосконалення оцінки потреб у розвитку персоналу. Це підтверджується тим, що 90,48% працівників які хотіли б внести зміни до цього аспекту системи управління розвитком персоналу, обрали цей варіант.

Оцінка потреб у розвитку персоналу є основою для планування розвитку персоналу. Якщо оцінка потреб у розвитку персоналу є неточною або неповною, то планування розвитку персоналу буде неефективним.

Для удосконалення оцінки потреб у розвитку персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради можна запропонувати такі заходи:

- Залучити працівників до процесу оцінки потреб у розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити більш об'єктивне та всебічне визначення потреб у розвитку персоналу.
- Використовувати різноманітні методи оцінки потреб у розвитку персоналу. Це допоможе отримати більш точну інформацію про потреби в розвитку персоналу.

Конкретні приклади того, як можна внести ці зміни:

- Можна проводити регулярні опитування працівників з метою з'ясування їхніх професійних цілей та потреб у розвитку.

- Можна використовувати такі методи оцінки потреб у розвитку персоналу, як: анкетування, інтерв'ю, тестування, експертні оцінки.

Впровадження цих заходів допоможе підвищити ефективність оцінки потреб у розвитку персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради. Це, в свою чергу, призведе до підвищення ефективності планування розвитку персоналу та впровадження заходів розвитку персоналу.

Окрім оцінки потреб у розвитку персоналу, працівники також хотіли б внести зміни до планування розвитку персоналу. Однак, за результатами опитування, це не є пріоритетною потребою.

Для удосконалення планування розвитку персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради можна запропонувати такі заходи:

- Забезпечити більшу участь працівників у процесі планування розвитку персоналу. Це допоможе працівникам відчути, що їхні потреби та інтереси в розвитку враховуються при розробці заходів розвитку персоналу.
- Розробити систему моніторингу ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити відповідність заходів розвитку персоналу потребам працівників і вимогам до виконання посадових обов'язків.

Конкретні приклади того, як можна внести ці зміни:

- Можна створити комісію з планування розвитку персоналу, до складу якої входять представники керівництва, відділу правового та кадрового забезпечення Управління та працівників.
- Можна розробити систему моніторингу ефективності заходів розвитку персоналу, яка включатиме такі показники, як рівень задоволеності працівників заходами розвитку персоналу та вплив заходів розвитку персоналу на професійну діяльність працівників.

Впровадження цих заходів допоможе підвищити ефективність планування розвитку персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради.

Це, в свою чергу, призведе до підвищення ефективності впровадження заходів розвитку персоналу.

Щодо впровадження заходів розвитку персоналу, то працівники не висловили значного бажання внести зміни до цих аспектів системи управління розвитком персоналу. Однак, навіть невеликі зміни можуть призвести до підвищення ефективності цих аспектів системи. Наприклад, для підвищення ефективності впровадження заходів розвитку персоналу можна запроваджувати такі заходи:

- Розширити спектр заходів розвитку персоналу. Це допоможе задовольнити різні потреби працівників у розвитку.
- Забезпечити доступність заходів розвитку персоналу для всіх працівників. Це допоможе підвищити мотивацію працівників до розвитку.

А ось бажання співробітників внести зміни до системи контролю за розвитком персоналу є доволі значним. Для підвищення ефективності контролю за результатами розвитку персоналу можна запроваджувати такі заходи:

- Розробити систему моніторингу ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе визначити, які заходи є найбільш ефективними для задоволення потреб працівників.
- Регулярно проводити оцінку ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити постійне вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Впровадження цих заходів допоможе підвищити ефективність системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради та сприятиме досягненню таких цілей, як підвищення професійної компетентності працівників, розвиток особистісних якостей працівників та підвищення мотивації працівників до розвитку.

Отже, для вдосконалення системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради рекомендується:

- Звернути особливу увагу на мотивацію працівників до розвитку.
- Удосконалити планування розвитку персоналу, щоб воно відповідало потребам працівників і вимогам до виконання посадових обов'язків.
- Удосконалити оцінку потреб у розвитку персоналу, щоб вона була більш об'єктивною та всебічною.
- Удосконалити впровадження заходів розвитку персоналу, щоб вони були більш ефективними та результативними.

Крім того, рекомендується проводити регулярні опитування працівників з метою оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу.

3.2 Комплекс заходів для вдосконалення системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна СМР

За результатами проведеного аналізу та опитування, було встановлено, що більшість працівників (70%) хотіли б внести зміни до системи управління розвитком персоналу. Більшість працівників (60%) також незадоволена ефективністю управлінням розвитком персоналу.

Саме тому, для вдосконалення системи управління розвитком персоналу Управління комунального майна Сумської міської ради автором запропоновано реалізувати наступний комплекс заходів (заходи схематично представлено на рис.3.1):

Захід 1. Оцінка потреб у розвитку персоналу:

1.1. Залучити працівників до процесу оцінки потреб у розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити більш об'єктивне та всебічне визначення потреб у розвитку персоналу.

1.2. Використовувати різноманітні методи оцінки потреб у розвитку персоналу. Це допоможе отримати більш точну інформацію про потреби в розвитку персоналу.

Захід 2. Планування розвитку персоналу:

2.1. Забезпечити більшу участь працівників у процесі планування розвитку персоналу. Це допоможе працівникам відчути, що їхні

потреби та інтереси в розвитку враховуються при розробці заходів розвитку персоналу.

2.2. Розробити систему моніторингу ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити відповідність заходів розвитку персоналу потребам працівників і вимогам до виконання посадових обов'язків.

Рисунок 3.9 - Комплекс заходів для вдосконалення системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна СМР

Джерело: створено автором

Захід 3. Впровадження заходів розвитку персоналу:

3.1. Розширити спектр заходів розвитку персоналу. Це допоможе задовольнити різні потреби працівників у розвитку.

3.2. Забезпечити доступність заходів розвитку персоналу для всіх працівників. Це допоможе підвищити мотивацію працівників до розвитку.

Захід 4. Контроль за результатами розвитку персоналу:

4.1. Проводити регулярний поточний моніторинг ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе визначити, які заходи є найбільш

ефективними для задоволення потреб працівників і контролювати процес проходження ними навчання.

4.2. Регулярно проводити оцінку ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити постійне вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Ці зміни спрямовані на підвищення відповідності заходів розвитку персоналу індивідуальним потребам працівників, забезпечення більшої участі працівників у процесі планування розвитку персоналу, розширення спектру заходів розвитку персоналу та покращення контролю за результатами розвитку персоналу.

Реалізація цих змін допоможе підвищити ефективність системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради та сприятиме досягненню таких цілей, як підвищення професійної компетентності працівників, розвиток особистісних якостей працівників, підвищення мотивації працівників до розвитку. В таблиці 3.1 представлено бюджет, терміни реалізації та короткий опис заходів.

Таблиця 3.1 – Бюджет, терміни реалізації та опис запропонованих автором заходів

Захід	Період реалізації	Бюджет	Опис
1.1. Залучення працівників до процесу оцінки потреб у розвитку персоналу	1 квартал 2024 року	0 грн	Розробити програму залучення працівників до процесу оцінки потреб у розвитку персоналу
			Провести інформаційну кампанію серед працівників щодо програми залучення
			Зібрати відгуки працівників щодо їхніх потреб у розвитку
1.2. Використання різноманітних методів оцінки потреб у розвитку персоналу	1 квартал 2024 року	0 грн	Запровадити такі методи оцінки потреб у розвитку персоналу, як: анкетування, інтерв'ю, тестування, експертні оцінки.
2.1. Забезпечення більшої участі працівників у процесі планування розвитку персоналу	2 квартал 2024 року	0 грн	Створити комісію з планування розвитку персоналу, до складу якої входять представники керівництва, відділу правового та кадрового забезпечення та працівників.
			Забезпечити участь працівників у засіданнях комісії з планування розвитку персоналу.

Продовж. табл. 3.1

Захід	Період реалізації	Бюджет	Опис
2.2. Розробка системи моніторингу ефективності заходів розвитку персоналу	2 квартал 2024 року	0 грн	Розробити систему моніторингу ефективності заходів розвитку персоналу, яка включатиме такі показники, як: рівень задоволеності працівників заходами розвитку персоналу, вплив заходів розвитку персоналу на професійну діяльність працівників.
3.1. Розширення спектру заходів розвитку персоналу	3 квартал 2025 року	0 грн	Запровадити такі заходи розвитку персоналу, як: навчання на робочому місці, навчання поза робочим місцем, самоосвіта.
3.2. Забезпечення доступності заходів розвитку персоналу для всіх працівників	3 квартал 2025 року	90 000 грн	Забезпечити фінансову підтримку працівників, які беруть участь у заходах розвитку персоналу.
			Забезпечити надання працівникам відпустки для навчання.
Проводити регулярний поточний моніторинг ефективності заходів розвитку персоналу	Постійно	0 грн	Проводити регулярний поточний моніторинг ефективності заходів розвитку персоналу кожного кварталу.
4.2. Регулярно проводити оцінку ефективності заходів розвитку персоналу	Постійно	0 грн	Проводити оцінку ефективності заходів розвитку персоналу один раз на рік.

Джерело: створено автором

Загальний бюджет заходів: 90 000 грн

Загальна тривалість реалізації заходів: 9 місяців

Примітка:

- Бюджет заходів може бути скоригований в залежності від фактичних потреб організації.
- Період реалізації заходів може бути скоригований в залежності від фактичного стану справ в організації.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованого комплексу заходів

Для оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради можна використовувати такі показники:

- Зниження витрат на навчання працівників. Якщо запровадити в організації систему моніторингу ефективності заходів розвитку персоналу, то можна оцінити вплив заходів розвитку персоналу на рівень засвоєння працівниками знань і навичок, отриманих у процесі розвитку. Якщо рівень засвоєння знань і навичок підвищиться, то це може призвести до зниження витрат на навчання працівників.
- Підвищення продуктивності праці працівників. Якщо запровадити в організації ефективну систему навчання, яка бере до уваги реальні потреби співробітників, то можна підвищити результативність праці працівників.
- Зменшення плинності кадрів. Якщо запровадити в організації заходи, спрямовані на підвищення мотивації працівників до розвитку, то це може призвести до зменшення плинності кадрів.

Для оцінки економічної ефективності заходів можна використовувати такий метод:

- Розрахувати економічний ефект від реалізації заходів. Економічний ефект від реалізації заходів визначається як різниця між очікуваними витратами на реалізацію заходів та очікуваними результатами від реалізації заходів.
- Розрахувати рентабельність заходів. Рентабельність заходів визначається як відношення економічного ефекту від реалізації заходів до витрат на реалізацію заходів.

Наприклад, припустимо що запровадження в організації системи поточного моніторингу ефективності заходів розвитку персоналу, а також надання співробітникам відпустки на період навчання, призведе до підвищення рівня засвоєння знань і навичок працівниками на 10%. Це, в свою чергу, може призвести до зниження витрат на реалізацію програми навчання працівників на 5%.

В Управлінні регулярне навчання проходять 30 працівників. Загальні витрати на навчання складауть 90 000 грн (вартість запропонованої автором програми).

Зниження витрат на навчання на 5% складе 4 500 грн, а отже вартість програми у підсумку буде становити 90 000 – 4 500 = 85 500 грн.

Крім того, підвищення рівня засвоєння знань і навичок працівниками, а також правильність підбору навчальної програми може призвести до підвищення продуктивності праці працівників.

В управлінні працює 30 працівників. Ми знаємо, що на одного співробітника припадає 250 опрацьованих запитів/скарг/заяв громадян (див. табл.2.2). Загалом за рік, Управління опрацьовує 7500 запитів.

Припустимо, що підвищення рівня засвоєння знань і навичок працівниками, а також правильність підбору навчальної програми може призвести до підвищення продуктивності праці працівників на 5%.

А отже, (7 500 * 1,05)/30 = 262,5 запити, що на 12,5 запитів більше ніж без програми навчання.

Однак, для отримання більш точних результатів оцінки економічної ефективності заходів необхідно мати доступ до даних по витратам Управління на навчання, а також запровадити систему оцінки результативності навчання співробітників. Для отримання більш точних розрахунків необхідно враховувати такі фактори, як:

- Види заходів розвитку персоналу, які будуть впроваджені в Управлінні.
- Кількість працівників, які візьмуть участь у заходах розвитку персоналу.
- Очікуваний рівень засвоєння знань і навичок працівниками, отриманих у процесі розвитку.
- Очікуваний вплив заходів розвитку персоналу на результативність праці працівників.

За результатами дослідження можна буде зробити більш точні висновки про економічну ефективність заходів щодо вдосконалення системи управління

розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради.

Отже, для вдосконалення системи управління розвитком персоналу Управління комунального майна Сумської міської ради автором запропоновано реалізувати наступний комплекс заходів:

Захід 1. Оцінка потреб у розвитку персоналу:

1.1. Залучити працівників до процесу оцінки потреб у розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити більш об'єктивне та всебічне визначення потреб у розвитку персоналу.

1.2. Використовувати різноманітні методи оцінки потреб у розвитку персоналу. Це допоможе отримати більш точну інформацію про потреби в розвитку персоналу.

Захід 2. Планування розвитку персоналу:

2.1. Забезпечити більшу участь працівників у процесі планування розвитку персоналу. Це допоможе працівникам відчути, що їхні потреби та інтереси в розвитку враховуються при розробці заходів розвитку персоналу.

2.2. Розробити систему моніторингу ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити відповідність заходів розвитку персоналу потребам працівників і вимогам до виконання посадових обов'язків.

Захід 3. Впровадження заходів розвитку персоналу:

3.1. Розширити спектр заходів розвитку персоналу. Це допоможе задовольнити різні потреби працівників у розвитку.

3.2. Забезпечити доступність заходів розвитку персоналу для всіх працівників. Це допоможе підвищити мотивацію працівників до розвитку.

Захід 4. Контроль за результатами розвитку персоналу:

4.1. Проводити регулярний поточний моніторинг ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе визначити, які заходи є найбільш ефективними для задоволення потреб працівників і контролювати процес проходження ними навчання.

4.2. Регулярно проводити оцінку ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити постійне вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Загальний бюджет заходів: 90 000 грн

Загальна тривалість реалізації заходів: 9 місяців

Ці зміни спрямовані на підвищення відповідності заходів розвитку персоналу індивідуальним потребам працівників, забезпечення більшої участі працівників у процесі планування розвитку персоналу, розширення спектру заходів розвитку персоналу та покращення контролю за результатами розвитку персоналу.

Реалізація цих змін допоможе підвищити ефективність системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради та сприятиме досягненню таких цілей, як підвищення професійної компетентності працівників, розвиток особистісних якостей працівників та підвищення мотивації працівників до розвитку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в ході виконання даної кваліфікаційної роботи нами було встановлено, що управління розвитком персоналу це систематичний процес, спрямований на підвищення рівня професійної компетентності та особистісних якостей працівників. Процес розвитку персоналу включає в себе ідентифікацію потреб у навчанні, планування та реалізацію навчальних заходів, а також оцінку отриманих результатів. Елементи цього процесу включають планування, аналіз компетенцій, навчання та розвиток, а також оцінку ефективності.

Методи розвитку персоналу різноманітні та включають тренінги, семінари, менторство, онлайн-курси та інші форми навчання. Зарубіжний досвід розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування, представлений країнами, такими як Велика Британія, США, Німеччина, Японія та Сінгапур, свідчить про важливість інновацій, лідерського розвитку та використання передових технологій у роботі з персоналом.

Проаналізований автором зарубіжний досвід розвитку персоналу показує, що це важливий інструмент для підвищення ефективності роботи організації. У зарубіжних країнах управління розвитком персоналу є системним і комплексним. Воно передбачає використання різних методів розвитку, орієнтованих на індивідуальні потреби та інтереси працівників.

Об’єктом аналізу даної кваліфікаційної роботи було обрано систему управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради. Для оцінки її ефективності, автором було проведено опитування 30 співробітників Управління.

За результатами опитування, проведеного в Управлінні комунального майна Сумської міської ради було встановлено, що більшість працівників (70%) хотіли б внести зміни до системи управління розвитком персоналу. Це означає, що працівники вважають, що система управління розвитком персоналу потребує вдосконалення, що підтверджується також тим фактом,

що 60% співробітників вважають систему управління розвиток персоналу в Управлінні неефективною.

Для вдосконалення системи управління розвитком персоналу Управління комунального майна Сумської міської ради автором запропоновано реалізувати наступний комплекс заходів:

Захід 1. Оцінка потреб у розвитку персоналу:

1.1. Залучити працівників до процесу оцінки потреб у розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити більш об'єктивне та всебічне визначення потреб у розвитку персоналу.

1.2. Використовувати різноманітні методи оцінки потреб у розвитку персоналу. Це допоможе отримати більш точну інформацію про потреби в розвитку персоналу.

Захід 2. Планування розвитку персоналу:

2.1. Забезпечити більшу участь працівників у процесі планування розвитку персоналу. Це допоможе працівникам відчути, що їхні потреби та інтереси в розвитку враховуються при розробці заходів розвитку персоналу.

2.2. Розробити систему моніторингу ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити відповідність заходів розвитку персоналу потребам працівників і вимогам до виконання посадових обов'язків.

Захід 3. Впровадження заходів розвитку персоналу:

3.1. Розширити спектр заходів розвитку персоналу. Це допоможе задовольнити різні потреби працівників у розвитку.

3.2. Забезпечити доступність заходів розвитку персоналу для всіх працівників. Це допоможе підвищити мотивацію працівників до розвитку.

Захід 4. Контроль за результатами розвитку персоналу:

4.1. Проводити регулярний поточний моніторинг ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе визначити, які заходи є найбільш ефективними для задоволення потреб працівників і контролювати процес проходження ними навчання.

4.2. Регулярно проводити оцінку ефективності заходів розвитку персоналу. Це допоможе забезпечити постійне вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Загальний бюджет заходів: 90 000 грн

Загальна тривалість реалізації заходів: 9 місяців

Ці зміни спрямовані на підвищення відповідності заходів розвитку персоналу індивідуальним потребам працівників, забезпечення більшої участі працівників у процесі планування розвитку персоналу, розширення спектру заходів розвитку персоналу та покращення контролю за результатами розвитку персоналу.

Реалізація цих змін допоможе підвищити ефективність системи управління розвитком персоналу в Управлінні комунального майна Сумської міської ради та сприятиме досягненню таких цілей, як підвищення професійної компетентності працівників, розвиток особистісних якостей працівників та підвищення мотивації працівників до розвитку.

Таким чином, мета кваліфікаційної роботи досягнута, а завдання, сформульовані на початку написання – вирішені.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С.. (2016). Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. – 2-ге вид., переробл. і допов. - Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210 с. URL: https://shorturl.at/anY15
2. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. (2016). Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П.– К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
3. Шкробот М.В. (2022). Сучасні технології управління персоналом. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 166 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pdf
4. Краснокутська Н. С. (2007). Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник / Краснокутська Н. С. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 352 с. URL: https://shorturl.at/DGJPY
5. Гулик Т.В., Кобзєв А.В. (2018). Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 353–358. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/49.pdf
6. Никифоренко В.Г (2013). Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с. URL: https://shorturl.at/cdoIO
7. Морозов О. Ф., Гончар В. О. (2017). Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка № 1, 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. (2005). Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с. URL: http://kk.nau.edu.ua/article/965

9. Маркова С. В. (2013). Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с. URL: https://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_kopiya.pdf

10. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. (2019). Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Ефективна економіка №12, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf

11. Збрицька Г. О. (2013). Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. − Одеса: Атлант, 2013. — 427 с. URL: http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf

12. Величко В. О. Європейський досвід організації місцевого самоврядування та можливості його застосування в Україні / В. О. Величко // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Право. - 2015. - Вип. 20. - С. 59-64. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIPR_2015_20_14.

13. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. (2013). Європейський досвід навчання посадових осіб місцевого самоврядування. URL: https://shorturl.at/bmvS2

14. СМР. (2023). Веб-сторінка Управління комунального майна Сумської міської ради. URL: https://smr.gov.ua/uk/miska-vlada/vikonavchi-organi/strukturni-pidrozdili-sumskoji-miskoji-radi/2015-12-10-09-04-16/upravlinnia-komunalnoho-maina.html

15. СМР (2023). Рішення Сумської міської ради від 11.01.2023 №3396-МР «Про внесення змін до рішення Сумської міської ради від 03.11.2022 року № 3176-МР «Про Положення про Управління комунального майна Сумської

міської ради». URL: https://smr.gov.ua/images/documents/Rishennia/Sesii/2023/11.01.23/3396-.doc

16. СМР (2023). Штатний розпис Управління комунального майна Сумської міської ради на 2023 рік.

17. СМР (2023). Паспорт бюджетної програми КПКВК 3110160 (зі змінами від 31.08.2023). URL: https://smr.gov.ua/images/vlada/vykonkom/upravlinnja_kommajna/pasport_programy__3110160_zminy.pdf

18. СМР (2023). Паспорт бюджетної програми КПКВК 3117693 (зі змінами від 12.06.2023). URL: https://smr.gov.ua/images/vlada/vykonkom/upravlinnja_kommajna/Pasport_programy__3117693_zminy.pdf

19. ВРУ (2011). Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text

20. КабМін. (2001). Постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. N 1440 «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text

21. КабМін (2002). Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» від від 15 лютого 2002 р. № 169 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF#Text

22. КабМін (2019). Постанова Кабінету Міністрів України «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» від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text

23. НАДС (2022). Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування» від 08.07.2022 № 55-22. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055859-22#Text