

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 – МКР. 932 «С» 2021.06.14. 04 ПЗ

НУБІП України

Пархоменко Ірини Юріївни

2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

к. пед. н., професор

О. О. Кубіцький

2022 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Пархоменко Ірині Юріївни

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Організація роботи служби управління людськими ресурсами**».

затверджена наказом ректора НУБіП України від 14.06.2021 р. № 932 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2022-11-20

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) Кодекс законів про працю України, 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, 3) матеріали про економічну сутність та економіки підприємства в цілому; 4) матеріали про трудові ресурси та їх використання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Суть та теоретичні засади управління людськими ресурсами.
2. Аналіз організації роботи служби управління людськими ресурсами Писківської селищної об'єднаної територіальної громади.
3. Напрямки щодо вдосконалення організації роботи служби управління людськими ресурсами.

Дата видачі завдання «

»

2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(Базелюк В.Г.)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(Пархоменко І.Ю.)

(підпис)

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Організація служби управління людськими ресурсами»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Пархоменко Ірини Юріївни

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 74 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 3 таблиці і 3 рисунки. Список використаних джерел включає 88 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи встановлено, що управління людськими ресурсами є важливим складником управління організацією. Досліджено, що управління людськими ресурсами має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу. Проаналізовано, що роль і організаційний статус служби управління людськими ресурсами (персоналом) багато в чому визначаються рівнем організаційного й фінансового стану, можливостями потенційного розвитку організації

Другий розділ присвячено діяльності Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади та аналізу системи мотивації персоналу. Проаналізовано, що у центрі району діють два органи управління, які відрізняються один від одного територіальним обсягом повноважень.

Перший є органом управління всім районом, а другий – його особливою частиною, що має окремий статус – центр. Серед цих органів, розташованих в одному місці, існують відносини підпорядкування: районна адміністрація вище центру. Визначено, що Пісківська селищна об'єднана територіальна

громада за 2019-2021 роки збільшувало інтенсивність діяльності.

У третьому розділі Проаналізовано, що управління людськими ресурсами – це ціленаправлена діяльність керівників, спеціалістів структурних підрозділів, менеджерів, яка включає в себе розробку принципів і теоретико-методологічних поглядів, моделей, стратегій управління. Планування, мотивація, розподіл і доцільне використання людських ресурсів є основою управління персоналом. Таким чином, сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення діяльності Пісківської ОТГ, її довгострокового розвитку, виходу на максимальний рівень прибутку.

На даний час більшість фахівців вважає, що формулою успіху є людські ресурси, тому їх цінність невідмінно зростає з кожним днем. Результати дослідження систематизовано, узагальнено та зроблено висновки, які висвітлено у даному розділі.

Ключові слова: людські ресурси, персонал, економічне багатство країни, трудові ресурси, кадри, персонал.

ЗМІСТ

НУБІП України

ВСТУП.....8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ

ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....12

1.1. Загальна характеристика управління людськими ресурсами..... 12

1.2. Дослідження праць провідних дослідників з проблеми використання людських ресурсів..... 19

1.3. Особливості діяльності служб управління людськими ресурсами.....25

Висновки до 1 розділу..... 39

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІСКІВСЬКІВСЬКОЇ

СЕЛИЩНОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....40

2.1. Організаційно-правовий аспект діяльності досліджуваної організації – Писківської селищної об'єднаної територіальної громади..... 40

2.2. Аналіз організації роботи служби управління людськими ресурсами Писківської селищної об'єднаної територіальної громади.....55

Висновки до 2 розділу.....77

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....78

3.1. Шляхи і методи організації роботи служби управління людськими ресурсами.....78

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення організації роботи служби управління людськими ресурсами.....80

Висновки до 3 розділу.....87

ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	99

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність дослідження. Підприємство є складною економічною системою, ефективне управління якою в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища є основою його успішного функціонування та постійного зростання. Забезпечити стійкість підприємства дозволяє найважливіший стратегічний ресурс – його ресурсний потенціал, що поєднує соціальну, виробничо – економічну та екологічну складові. Особливо актуальним дане питання є у зв'язку із економічною та політичною нестабільністю, глобалізацією бізнесу, збільшенням підприємницьких ризиків та жорсткістю конкуренції. Будь-яке підприємство самостійно формує свій ресурсний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Для того, щоб забезпечити ефективність і стабільність підприємства, необхідно управляти потенціалом, тобто економічними та людськими ресурсами.

Процес формування ресурсного потенціалу підприємства є одним із напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи економічних ресурсів та її спрямованості таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності підприємства.

На сьогоднішній день найважливішим соціально-трудовими показниками на підприємствах в умовах ринкових відносин є забезпечення повної зайнятості людських ресурсів і високої продуктивності праці, створення нормальних умов для роботи персоналу і підвищення рівня оплати праці, досягнення належного економічного росту і якості життя працівників. У здійсненні даних економічних цілей головну роль покликані грати трудові ресурси.

Людські ресурси – частина населення країни, яка здатна до трудової діяльності. Для ефективної роботи зараз в новітніх умовах усе частіше стали вимагати працівників високої кваліфікації, що володіють знаннями різного

роду – в технологіях, економіці, організації виробництва, здатних не просто виконувати розпорядження, а самостійно виявляти ініціативу і заповзятливість.

На сучасному етапі актуальність даної теми зростає все більше і більше.

Це обумовлено реорганізацією форм власності, заміною адміністративних методів керування економічними, переходом економіки на ринкові відносини.

Усі ці обставини обумовлюють якісно новий зміст процесу формування трудових ресурсів, а, отже, і дослідження цього процесу в даний момент набуває особливого значення.

Управління людськими ресурсами включає всі аспекти, пов'язані з робочою силою: управління, роботодавців, робітників, студентів, професіоналів. Ми всі зацікавлені в ефективному управлінні людськими ресурсам. Оскільки ринки праці стали конкурентоспроможними, фахівці у

сфері людських ресурсів на цей час покликані забезпечити методи роботи управління людьми, які не лише підтримують пріоритети установи, а й забезпечують успіх у конкурентній боротьбі на світовому ринку. Установи також прагнуть створити бренд зайнятості, який резонує з конкретними працівниками.

Отже, люди мають вирішальне значення для організаційного успіху, а людський та інтелектуальний капітал персоналу організації дає можливість для істотної конкурентної переваги.

Проблематику та шляхи адаптації населеності та забезпеченості трудовими ресурсами в Україні в загальному та, відповідно у конкретному Донецькому регіоні визначали, аналізувати та досліджували такі провідні відомі закордонні та українські науковці та економісти, як: С.Бандура, Д.Богин, А.Воронков, Е.Гришнов, В.Данюк, С.Калініна, А. Колота, Є.Либанова, І.Лукінова, Н.Лукьянченко, У.Петюх, Л.Шаульська та багато інших спеціалістів у досліджуваній галузі.

Вивчення різноманітних аспектів людського ресурсного потенціалу знайшло своє відображення в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних

вчених економістів: В. Андрійчука, О. Богудького, М. Гладія, В. Гаркавого, І. Меґедіна, Г. Підлісницького, П. Каблука, О. Федодіна.

Мета магістерської роботи – теоретичне обґрунтування організації роботи служби управління людськими ресурсами та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення

Завдання дослідження:

1. Визначити суть та теоретичні засади управління людськими ресурсами.
2. Визначити особливості організації роботи служби управління людськими ресурсами.
3. Дослідити організаційно-правовий аспект діяльності досліджуваної організації – Пісківська селищна об'єднана територіальна громада в загальному.
4. Проаналізувати організацію роботи служби управління людськими ресурсами Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади.
5. Визначити напрямки організації роботи служби управління людськими ресурсами.
6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення організації роботи служби управління людськими ресурсами.

Об'єктом дослідження даної магістерської роботи є система діяльності Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади.

Предметом дослідження даної магістерської роботи є сукупність теоретичних та практичних засад організації роботи служби управління людськими ресурсами.

Методи дослідження даної магістерської роботи. Для досягнення поставленої мети було використано сучасні методи дослідження, зокрема: на основі системно аналітичного методу здійснене теоретичне узагальнення наукових наявних концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених територіальній організації влади, місцевому і регіональному самоврядуванню, територіальним громадам.

Для вирішення окремих завдань використовувались також такі методи: проблемно-орієнтовний, компаративний, методи комплексного, системного аналізу економічних та управлінських явищ і процесів, що відбувалися в країні.

Практичне значення даної магістерської роботи полягає у обґрунтуванні шляхів та розробці рекомендацій, спрямованих на удосконалення роботи служби управління людськими ресурсами.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний зміст викладено на 74 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 3 таблиці і 3 рисунки. Список використаних джерел включає 88 найменувань.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Загальна характеристика управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал зрівняно з основним капіталом; витрати на нього розглядають як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, а працівники стають об'єктом корпоративної стратегії.

Активно впроваджують групову організацію праці, через що роблять акцент на створенні команди, на розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури. Кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним керівникам, щоб полегшити адаптацію працівників у компанії. У концепції людських стосунків стверджується, що людина сьогодні прагне, по-перше, до способу існування в соціальному зв'язку з іншими людьми і, по-друге, як частина цього – до економічної функції, що потрібна групі й ціниться нею [5].

Варто встановити, що управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Науковий підхід до дослідження ресурсного потенціалу передбачає необхідність обґрунтування його теоретичної моделі, що має не тільки найбільш повно відображати даний об'єкт, а й бути інструментом його поглибленого вивчення. Аналізуючи поняття «ресурсно-виробничий потенціал» серед економістів існують різні точки зору. Одні під ресурсно-

виробничим потенціалом розуміють тільки обсяг ресурсного потенціалу, інші – основні виробничі фонди.

Варто встановити, що в умовах сьогодення найбільш важливим елементом продуктивних сил та головним джерелом розвитку економіки є суспільство, тобто його майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності.

Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організації даної країни [9].

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропонування робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Персонал – найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, він живий, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично оцінювати висуненні до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. п. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться. Без людей немає організації. Без людських ресурсів жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити [11].

Доцільно встановити, що трудові ресурси є частиною працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід відрізнити трудові ресурси реальні (ті люди, які

вже працюють) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці) [2].

Задля охарактеризування всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни - персонал, кадри, трудовий колектив. Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового договору (контракту).

З огляду на те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників підрозділяють на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Зокрема у промисловості до першої групи промислово-виробничого персоналу відносять працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони - тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо [14].

Даний розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (за визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Водночас поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами робить таке групування персоналу все умовнішим.

Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема - діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Робітники - це персонал безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до складу робітників включають дворників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. [12]

Відповідно до аналітичних цілей усіх робітників можна поділити на основних - тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних - тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації чіткі межі між основними та допоміжними робітниками зникають, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків)

зростає.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. В то же час існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців. Так, наприклад, у харчовій промисловості налічується 850 професій та спеціальностей, а з них тільки близько половини є специфічними для цієї галузі. [9]

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності. Рівень кваліфікації

керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій чи іншій посаді.

Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади, наприклад, інженерні та економічні, але не мають спеціальної освіти).

Поняття «управління людськими ресурсами» означає, що працівники є ресурсом роботодавця. Як вид ресурсу людський капітал включає працівників організації, окреслених у плані їхніх навчання, досвіду, судження, інтелекту, взаємозв'язку і розуміння – характеристику працівника, який може додати економічної цінності організації. Під впливом того, хто працює на організацію і як ці люди працюють, управління людськими ресурсами сприяє таким базовим мірам успіху організації, як якість, прибутковість і задоволення клієнтів. [10]

Проаналізовано, що управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху організації, тому що людський капітал має певні якості, які роблять його цінним. З погляду бізнес-стратегії організація може добитися успіху, якщо вона має стійку конкурентну перевагу і може утримувати цю перевагу протягом тривалого часу.

Отже, можна встановити, що організації потрібні такі ресурси, які забезпечать їх такою перевагою. Людські ресурси мають ці необхідні якості:

- людські ресурси цінні. Високоякісні працівники забезпечують потрібними послугами, оскільки вони виконують безліч важливих функцій;
- людські ресурси рідкісні в тому сенсі, що людина з високим рівнем потрібних навичок і знань не часто трапляється. Організація може витратити місяці на пошуки талановитого і досвідченого менеджера (керівника) або техника (лаборанта);

людські ресурси не можна скопіювати. Для імітації людських ресурсів у високопродуктивного конкурента вам доведеться зв'язувати, які співробітники забезпечують перевагу і як. Тоді вам доведеться наймати людей, які можуть зробити з точністю таку ж річ і налаштувати системи, які дадуть можливість цим людям наслідувати вашого конкурента;

людські ресурси не мають хороших заміників. Коли люди добре навчені й високо мотивовані, вони вчать розвивати свої здібності та дбають про клієнтів. Важко уявити собі інший ресурс, який може відповідати зацікавленому і талановитому працівникові. [11]

З наведених вище якостей можна встановити, що людські ресурси володіють величезним потенціалом. Організація реалізує цей потенціал через свій підхід до управління людським капіталом, тобто, як вона навчає управління людськими ресурсами.

Досліджено, що ефективне управління людськими ресурсами може сформувати основу високопродуктивної робочої системи – організацію, в якій усе: технологія, організаційна структура, люди і процеси працюють разом для того, щоб надати організації перевагу в конкурентному середовищі. Оскільки технологія змінюється в ході виробництва організації, транспортування, зв'язку і відстежування інформації, управління людськими ресурсами повинно гарантувати, що організація має право на те, що різні люди могли б упоратися з новими проблемами. Підтримання високопродуктивної системи роботи може включати розробку навчальних програм, найм людей з новими навиками і створення винагород за такі норми поведінки, як робота в команді, підприємливість і навчання. [16]

Проблеми управління людськими ресурсами актуальні для всіх організацій, однак у великих вони виявляються найвідчутніше. Поняття управління людськими ресурсами (УЛР) передає ширший зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом. Тому ще поняття УЛР означає застосування цілого ряду дій, які потрібні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками організації.

Доцільно встановити, що управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей. Тому специфіка людських ресурсів полягає в наступному:

- люди наділені інтелектом, тому їхня реакція на зовнішній вплив є емоційно-осмисленою, внаслідок чого процес взаємодії між працівником і організацією є двостороннім;
- люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є

найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування організації;

– трудове життя людини в сьогоденніському суспільстві займає період 30–50 років, тому стосунки між працівником і організацією мають довгостроковий характер. [13]

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Хоч які б були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. Через це управління людськими ресурсами зазнало

радикальних змін.

Формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на «людський капітал». Це форма вираження продуктивних сил людини, що входить до системи соціально орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва. Цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб.

Сьогодні людей трактують уже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Поступово сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами. Вона має на меті відіграти вирішальну роль у забезпеченні умов

конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Ця система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що визначає потребу капіталовкладень в їхнє формування і розвиток.

Отже, на відміну від концепції управління персоналом, вона виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Вкладання в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми (організації). Через це витрати, пов'язані з персоналом, розглядають не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

1.2. Дослідження праць провідних дослідників з проблеми використання людських ресурсів

В науковій літературі одним з перших поняття «ресурсно-виробничий потенціал» використав А. Аннішкін. Він говорив, що «ресурсно-виробничий потенціал народного господарства характеризують виробничі ресурси, їх обсяг, структура, технічний рівень і якість...», включивши в його набір ресурси, які в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва.

[19]

При цьому під виробничими ресурсами він розуміє засоби виробництва, трудові ресурси, а також природні ресурси, залучені в економічну сферу. На сьогодні розрізняються дві ресурсні позиції щодо концепції потенціалу.

Перша – ресурсно-виробничий потенціал являє собою сукупність ресурсів без врахування їх взаємозв'язків і участі в процесі виробництва.

Так, Л.Абалкін рахує, що потенціал є узагальнена характеристика ресурсів. Як «кількість і якість ресурсів, які є в наявності в тій чи іншій господарській системі» – розуміє ресурсно-виробничий потенціал (РВП)

І.Лукінов.

На думку Д.Черникова, РВП характеризується «сукупністю ресурсів без врахування реальних взаємозв'язків, які складаються в процесі виробництва»

[18]

Особливістю другої ресурсної позиції є трактування РВП як сукупності, ресурсів, які здатні виробляти певну кількість матеріальних благ, наприклад,

Б.Фігурнов рахує, що ресурсно-виробничий потенціал «характеризує ресурси виробництва, кількісні і якісні їх параметри, які визначають максимальні можливості суспільства по випуску матеріальних благ в кожному даний

момент» [15]

На думку Д.Шевченко, ресурсний потенціал являє собою «сукупність виробничих ресурсів, об'єднаних в процесі виробництва, які мають потенційні можливості в області виробництва матеріальних благ і послуг» [22].

Аналіз вище викладених точок зору дає змогу нам визначити ресурсний потенціал як сукупність взаємозв'язаних складових: ресурсно-сировинного і виробничого потенціалу, що спрямовані на досягнення ефективного функціонування виробничо-господарської структури. Кількісні і якісні параметри цих потенціалів, а також їх інтеграція визначають виробничу здатність господарської одиниці.

Ресурсний потенціал може слугувати характеристикою як самих крупних систем (народного господарства, галузі), так і малих, локальних (об'єднання, підприємства). Але при цьому даний потенціал лобові із задекларованих підсистем не функціонує ізольовано, замкнуто.

Спостерігається процес взаємопроникнення потенціалів «обмін» їх окремими складовими частинами, що призводить до збільшення ресурсно-виробничого потенціалу кожної підсистеми.

Проблеми оцінки ресурсного потенціалу слабо опрацьовані на галузевому рівні, особливо на рівні окремого підприємства. В деяких публікаціях тільки констатується, що питання оцінки ресурсного потенціалу окремих підприємств залишилися в стороні від уваги дослідників. Для побудови прогнозів, складання планів, прийняття ефективних рішень необхідно мати об'єктивну інформацію про можливості підприємства досягти відповідних цілей в різноманітних напрямках діяльності. Найбільш важливим є отримання сукупної інтегральної оцінки, яка б враховувала всі можливості і всі обмеження. [22]

Оцінка ресурсного потенціалу дає змогу:

- оцінити степінь залучення ресурсів в господарський оборот;
- оцінити степінь використання активної частини потенціалу;
- оцінити ефективність вкладених ресурсів, вкладених в формування і розвиток ресурсного потенціалу. [19]

Під оцінкою ресурсного потенціалу розуміється визначення величини економічних ресурсів, якою володіє і розпоряджається, і економічного результату їх ефективного використання. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства може проводитися в натуральному і вартісному вираженнях.

Підводячи підсумок, необхідно відзначити, що трансформація відношень власності в Україні висунула перед економічною наукою цілий ряд нових проблем і задач, які раніше не виникали, ще більше загострила проблеми відомі, але до кінця не вирішені. Проблема полягає не тільки в пошуку відповідей, з допомогою яких показників оцінити ресурсний потенціал, а й у виборі позиції оцінки.

Варто встановити, що планування людських ресурсів, що є складовою частиною планування робочої сили або планування персоналу, визначається як «процес одержання необхідної кількості кваліфікованих людей для виконання потрібної роботи і в потрібний час» [20] Цілі організації й організаційної стратегії мають значення тільки тоді, коли люди з відповідними здібностями, умінням і бажанням придатні для втілення цих цілей і стратегії.

Досліджено, що планування людських ресурсів співвідносить наявні людські ресурси з потребами організації в них. Для успіху діяльності із планування людських ресурсів необхідно забезпечити: ясне розуміння місії організації співробітниками ясне розуміння задач планування людських ресурсів план дій відповідно до наявних і потенційних ресурсів. Всі менеджери, особливо лінійні, повинні розглядати планування людських ресурсів як один з найважливіших обов'язків. На жаль, часто цього не трапляється. Крім того, менеджери часто думають, що планування людських ресурсів повинно проводитися винятково відділом УЛР. Проте ці керівники також повинні активно включатися в аналізований процес. Загалом відділ УЛР забезпечує процес роботи і допомогу лінійному менеджменту.

Стратегія планування людських ресурсів заснована на тісній взаємодії між відділом УЛР і лінійними (оперативними) менеджерами. Планування людських ресурсів складається з чотирьох основних кроків:

1. Визначення впливу цілей організації на структурні одиниці організації.
2. Визначення здібностей, експертних знань і загальної кількості службовців, необхідних для досягнення організаційних і відомчих цілей.
3. Визначення додаткових вимог до людських ресурсів із погляду наявних людських ресурсів.
4. Розробка планів дій, що відповідають потребам очікуваних людських ресурсів.
5. Планування людських ресурсів повинно ґрунтуватися на організаційних стратегічних планах. Це означає, що цілі планування повинні залежати та бути похідними від цілей всієї організації. [26]

Після того, як організаційні і відомчі цілі встановлені, оперативні менеджери повинні визначити здібності й експертні (кваліфікаційні) знання, що потрібні для досягнення цілей. Гарним відправним пунктом для цього може служити перегляд спису поточної роботи, що допомагає визначити здібності й експертні знання, необхідні для досягнення цілі. Остаточний

результат – переведення необхідних здібностей і знань у тини і кількість необхідних працівників. [11]

Прогнозування потреб у людських ресурсах може здійснюватися за допомогою цілого ряду методів, як простих, так і комплексних. Незалежно від використаних методів, прогнози завжди приблизні і не повинні розглядатися як абсолюти. Можуть використовуватися як методи міркування, так і математичні методи.

Функції управління людськими ресурсами пов'язані з різноманітними видами управлінської діяльності і включають:

6. Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників (право будь-якої людини на роботу) і виконання інших зобов'язань перед державою.

7. Проведення аналізу робочих місць для визначення специфічних вимог кожного робочого місця.

8. Аналіз можливостей персоналу організації, що сприяють досягненню цілей організації.

9. Розробка і здійснення плану, що реалізує ці вимоги.

10. Набір персоналу, що відповідає потребам організації.

11. Відбір і прийом персоналу для заповнення вакансій.

12. Орієнтація і навчання персоналу.

13. Розробка і здійснення програм розвитку організації.

14. Розробка систем оцінки виконання роботи службовцями.

15. Допомога працівникам у плануванні кар'єри.

16. Розробка систем оплати працівників.

17. Посередницька діяльність між організацією і профспілками.

18. Розробка і впровадження програм із забезпечення здоров'я і безпеки, а також надання допомоги працівникам у вирішенні їхніх особистих проблем, що можуть впливати на якість роботи.

19. Розробка систем комунікації, що забезпечує зв'язок між працівниками, і їх впровадження.

Перші включають експертні оцінки і дельфі-техніку. Математичні методи включають близько ста необхідних характеристик. Мета - надати докладнішу інформацію про людські ресурси організації. Надає основну інформацію про всіх працівників, включаючи прізвища, визначені характеристики і здібності.

Томас Х. Паттен виклав сім найширших категорій інформації, що повинні бути включені в цей список.

Персональні дані: вік, стать, родинний стан.

Здібності і навички: освіта, досвід роботи, додаткова підготовка.

Спеціальні дані: членство у професіях, особливі досягнення.

Розмір оплати й історія роботи: нинішня і минула зарплата, дані про підвищення, проведені роботи.

Дані про становище у компанії: дані про плановані і передбачувані прибутки, інформація про звільнення, підвищення.

Можливості працівника: оцінки за результатами психологічних і інших тестів, інформація про здоров'я.

Особливі переваги людини: географічне положення, тип роботи.

Таким чином, з поширенням комп'ютерів популярність цих баз даних збільшилася, оскільки раніше цю інформацію можна було одержати тільки з персональних особистих справ у випадках, що поглинало масу часу і сил. Що стосується управлінського персоналу, тут часто потрібна додаткова інформація. Саме тому додатково до біографічних даних ці бази даних містять стислі оцінки минулого досвіду роботи менеджера, відомості про його сильні і слабкі сторони, оцінку потенціалу для просування.

1.3. Особливості діяльності служби управління людськими ресурсами

Передусім варто встановити, що під кадровим забезпеченням системи управління людськими ресурсами розуміється потрібний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації.

Рівень кадрової роботи в організації залежить від професійної компетентності фахівців кадрових служб. Виконання в повному обсязі функцій з управління людськими ресурсами висуває високі вимоги до ділової та професійної кваліфікації працівників служби управління людськими ресурсами, припускає особисту взаємодію з керівництвом організації, його функціональними і лінійними підрозділами. [14]

Працівники служби управління людськими ресурсами повинні:

- добре знати трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, що стосуються роботи з людськими ресурсами, обліку особового складу; основи педагогіки, соціології та психології праці; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід у галузі управління людськими ресурсами;
- володіти сучасними методами оцінки персоналу, профорієнтаційної роботи, довгострокового й оперативного планування роботи з людськими ресурсами, регламентації функцій структурних підрозділів і працівників; соціальними технологіями управління;
- мати чітке уявлення про перспективи розвитку організації, ринку, кон'юнктури; про основи наукової організації праці, виробництва й управління; про структуру організації та основні функції структурних підрозділів. [31]

Управління людськими ресурсами в кожній конкретній організаційній структурі має свою специфіку, яка відображає:

- специфіку професійної діяльності самої організації;
- специфіку необхідного набору професійних якостей персоналу організації;
- специфіку корпоративної системи керування організації;
- специфіку наявних традицій, пов'язаних з корпоративною культурою організації і т.д. [25]

Однак, незалежно від специфіки управління людськими ресурсами в конкретних організаціях, у системі керування будь-якою організацією

управління людськими ресурсами займає центральне місце в забезпеченні наступних напрямків їх управлінської діяльності:

– управління орієнтацією організації в зовнішньому середовищі й на ринках – забезпечення розробки й реалізації стратегії, маркетингової й інвестиційної діяльності;

– управління персоналом організації – забезпечення ефективного функціонування виробничо-комерційної діяльності організації й розв'язку завдань її активної адаптації в зовнішньому середовищі;

– управління виробничо-комерційною діяльністю – забезпечення розв'язку завдань, що випливають із вимог споживачів і зовнішнього середовища. [23]

Організаційна структура системи управління людськими ресурсами (персоналом) являє собою сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб, що відображає поділ прав, повноважень, ролей і видів діяльності персоналу, що склався, а також об'єднання їх у рамках підрозділів різних рівнів управління, інтегрованих у єдине ціле.

Залежно від того, як спроектована структура управління персоналом, як розподіляються мети й функції між підрозділами й окремими працівниками, а також наскільки обгрунтоване практикується делегування повноважень, у персоналу складається висота про ступінь довіри й демократизму в управлінні організацією в цілому.

Ряд факторів визначає вибір тієї або іншої організаційної структури системи управління людськими ресурсами (персоналом) – залежно від виду організації, її розмірів і цілей об'єкта управління, його зовнішнього середовища існують різні організаційні структури управління людськими ресурсами організації.

Найбільш істотними по значимості серед них є наступні фактори:

– розмір і ступінь різноманітності діяльності;
– організаційно-правова форма організації;

- технологія й техніка, які використовуються в організації;
- відношення до організації з боку керівників і співробітників;
- динамізм внутрішнього середовища;

- стратегія управління персоналом. [28]

Організаційна структура системи управління людськими ресурсами (персоналом) повинна відповідати не тільки розміру організації, але й не бути більш складної, чому сама виробнича система.

У кожному разі незалежно від особливостей організації, склад функцій системи управління людськими ресурсами (персоналом) залишається постійним. Міняється тільки трудомісткість їх виконання. При не великій чисельності персоналу й відповідно незначній сумарній трудомісткості функцій системи управління персоналом виконання окремих завдань може бути доручене конкретному фахівцеві, а не підрозділу. Крім того, ряд функцій може бути переданий іншим підрозділам, що не входять структурно в службу управління людськими ресурсами (персоналом). [25]

Звичайний вплив розміру організації на структуру системи управління людськими ресурсами (персоналом) проявляється в збільшенні кількості рівнів ієрархії управління персоналом.

Так, наприклад, якщо організація маленька й керівник може поодиноці управляти діяльністю персоналу, то застосовується елементарна система керування людськими ресурсами. Якщо ж число співробітників збільшується до такого розміру, що керівникові важко справлятися поодиноці, або виникають окремі спеціалізовані види діяльності, то з'являється проміжний рівень у керуванні персоналом і застосовується лінійна, функціональна, лінійно-функціональна й інші види структур управління людськими ресурсами (персоналом):

- у невеликих організаціях або в різних відділеннях і філіях великих організаціях використовується елементарне дворівневе керівництво – верхній рівень (керівник) і нижній рівень (виконавець), що дозволяє працівникам швидко ухвалювати рішення, оперативно реагувати на

зміни в зовнішньому середовищі й забезпечувати неформальний підхід до мотивування й контролю діяльності персоналу. У той же час такі структури відкривають можливість волюнтаризму з боку керівника й зосереджують його увага на поточних справах, не даючи можливості займатися розв'язком стратегічних питань;

– при організації робіт у сімейному або дрібному підприємстві, а також у середніх і більших організаціях на нижніх виробничих ланках, широко використовується лінійна організаційна структура керування людськими ресурсами. Така організація управління характеризується відносною автономністю в роботі й простою одномірністю управлінських зв'язків (тільки вертикальні зв'язки), коли виконувани функції однотипні, а кадри, зайняті управлінням персоналу не диференціюються по спеціальностях;

– там, де з'являються функціональний поділ праці, а також функціональна спеціалізація формується тип, що найбільше часто зустрічається організаційної структури управління людськими ресурсами – функціональна організаційна структура. Така структура управління персоналом погоджує підрозділи, за якими закріплюються окремі функції (наприклад, планування вступу працівників, їх приймання й звільнення, оплата праці працівників, їх соціальний розвиток і т.д.), у єдине ціле й устанавлює зв'язку узгодження й підпорядкування між ними. До їхніх недоліків ставиться те, що така організація керування сприяють виникненню своєрідних «організаційних перегородок» між згрупованими роботами, а також розвитку переважно вертикальних управлінських зв'язків;

– подальше зростання організації звичайно приводить до виникнення нових рівнів в ієрархії управління й викликає зміни організаційно-правової форми як самої організації (чому вона складніше, тим більше рівнів і підрозділів), так і ускладнення організаційної структури управління персоналом. У зв'язку із цим з'являється необхідність у

формуванні лінійно-функціональної або штабної (з подвійним підпорядкуванням фахівців з людських ресурсів – HR як функціональним, так і лінійним керівникам організації), або навіть дивізійної організаційних структур управління людськими ресурсами;

– у великих організаціях може спостерігатися подальше структурування внутрішніх підрозділів системи керування людськими ресурсами (персоналом). Найбільш характерним прикладом є виділення проміжних підрозділів у відділах, наприклад у відділі навчання можуть бути виділені групи або бюро по навчанню робітників, додатковому навчанню фахівців, підготовці передпідготовці керівників. [28]

Доцільно встановити, що свої особливості на організаційну структуру системи управління людськими ресурсами (персоналом) накладають особливості застосовуваних в організації систем управління:

– при досить відособлених (у просторовому й адміністративному відношенні) функціональних сферах організації, можливий варіант побудови служби керування персоналом по кожній з функціональних сфер;

– при продуктовому типі побудови оргструктури, служба управління людськими ресурсами (персоналом) може бути побудована у вигляді філій центрального офісу в кожному продуктовому підрозділі. Сама наявність централізованої служби персоналу визначається ступенем юридичної й адміністративної самостійності продуктивних підрозділів;

– при застосуванні матричної організаційної структури управління персоналом створює умови для реалізації творчих розробок працівниками по керуванню людськими ресурсами. Однак використання груп як елемента матричної побудови організації, крім позитивних сторін, має й ряд недоліків. Так, наприклад, групи часі всього не є стійкими утворами, а їх інтенсивне використання практично позбавляє членів групи свого постійного робочого місця. Крім того, у

таких групах HR-ам і менеджерам важко займатися розвитком персоналу, а часта зміна керівників і фахівців приводить до втрати функції контролю. [28]

Структура управління людськими ресурсами значною мірою залежить також від відношення до цієї служби з боку власників організації і її менеджменту – який тип структури вони віддають перевагу, яку роль відводять службі персоналу у функціонуванні й розвитку бізнесу, наскільки вони готові йти на введення нетрадиційних форм управління людьми.

Наприклад, різні варіанти підпорядкованості служби персоналу визначають її* роль в організації:

– при структурній підпорядкованості керівникові по адмініструванню основна посилка полягає в зосередженні всіх центральних координат служб в одній функціональній підсистемі, а виконання завдань службою персоналу розглядається в рамках його ролі як штабного підрозділу. [28]

– служба управління персоналом у якості штабного відділу може бути структурно підлегла загальному керівництву організації, що забезпечує оперативність розв'язку завдань і увага до них у всіх сферах керівництва організації. Однак при такому варіанті слід виключити небезпека

можливої підпорядкованості суперечливим вказівкам, служба управління персоналом у якості штабного органа може бути структурно підлегла вищому керівництву організації, що піднімає статус і роль цієї служби в ієрархії керування, хоча рівень заступника керівника організації по використанню людського ресурсу сприймається як підрозділу, рівнозначного іншому рівню керування, служба управління персоналом організаційно може бути включена в керівництво організацією. Даний варіант можна розглядати як найбільш типовий для досить розвинених фірм із виділенням сфери керування персоналом у якості рівнозначної підсистеми управління в ряді інших підсистем управління. [28]

Різні переваги до формування системи керування персоналом у різних кваліфікаційних груп організації:

висококваліфіковані працівники, а також працівники, праця яких має творчу спрямованість, віддають перевагу системам керування, що дають їм більше волі й самостійності в реалізації рішень;

– працівники ж, що виконують рутинні операції, більш орієнтовані на прості й традиційні організаційні структури управління. [31]

Динамізм внутрішнього середовища організації також є вагомим чинником, що визначають організаційну структуру управління персоналом.

Так, наприклад, якщо внутрішнє середовище стабільне й у ній спостерігаються незначні зміни, то можуть застосовуватися організаційні структури, що володіють малою гнучкістю й потребуючі більших зусиль для їхньої зміни.

Якщо ж внутрішнє середовище динамічне, то організаційна структура управління персоналом повинна мати гнучкість і здатність швидко реагувати на ці зміни. Зокрема, вона повинна припускати високий рівень децентралізації наявність більших прав у керівників структурних підрозділів у прийнятті управлінських рішень.

Стратегія управління персоналом також впливає на вибір організаційної структури управління цим ресурсом. Однак зовсім необов'язково міняти структуру щораз, коли організація переходить до реалізації нової стратегії стосовно управління персоналом. Необхідно встановити, наскільки існуюча структура управління відповідає новій стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, провести відповідні зміни.

Формування організаційної структури системи управління людськими ресурсами (персоналом) організації включає наступні етапи:

– структуризація цілей системи управління людськими ресурсами (персоналом);

– визначення складу функцій управління людськими ресурсами (персоналом), що дозволяють реалізувати мети організації;

формування складу підсистем оргструктури управління людськими ресурсами (персоналом);

установлення зв'язків між підсистемами оргструктури управління людськими ресурсами (персоналом);

– визначення прав і відповідальності підсистем оргструктури управління людськими ресурсами (персоналом);

– розрахунки трудомісткості функцій і чисельності підсистем оргструктури управління людськими ресурсами (персоналом);

– побудова конфігурації оргструктури управління людськими ресурсами (персоналом). [24]

Визначення складу функцій підсистем оргструктури системи управління людськими ресурсами (персоналом) проводиться на підставі:

– структуризації цілей управління людськими ресурсами (персоналом);

– формулювання критеріїв досягнення цілей управління людськими ресурсами (персоналом);

– визначення форми надання результатів досягнення цих цілей. [29]

На етапі формування зв'язків між підсистемами управління людськими ресурсами (персоналом) повинні чітко фіксуватися: вид зв'язків, їх змісту, періодичність функціонування, матеріальні носії інформації.

Можна виділити чотири види структурного зв'язку:

– лінійне (безпосереднє, адміністративне) підпорядкування;

– функціональне керівництво (методичне забезпечення, консультування суміжного підрозділу);

– спільне виконання робіт;

– функціональне обслуговування (підготовка інформації або інша робота суміжного підрозділу по забезпеченню процесу ухвалення рішення).

[39]

На етапі визначення прав і відповідальності в процесі реалізації цілей управління людськими ресурсами (персоналом) необхідно скласти чіткий баланс співвідношення прав і відповідальності, як для кожного керівника

будь-якого рівня, так і для кожного фахівця, який наділяється в процесі виконання функцій певною відповідальністю за досягнення результатів.

На наступному етапі побудови оргструктури визначається трудомісткість кожної функції керування людськими ресурсами (персоналом) з урахуванням необхідної кваліфікації при її виконанні й на цій основі розраховується чисельність підрозділів.

Якість функціонування системи управління персоналом залежить не тільки від професійної підготовки її працівників, але й від навантаження, що доводиться на одного фахівця, тобто від інтенсивності його праці. Згідно з рекомендаціями фахівців, це навантаження повинна становити 100–120 людей на одного працівника служби управління людськими ресурсами. Найбільш близькі до такого навантаження HR-служби великих промислових і торговельних організацій. У США, наприклад, один HR – фахівець припадає на 115 працівників компанії, а в Японії – на 38 людей.

Чисельність співробітників служби управління людськими ресурсами (персоналом) розраховується як відношення сумарної трудомісткості по кожній з виконуваних функцій до величини корисного річного фонду робочого часу.

Після проведеного розрахунків формується остаточна конфігурація оргструктури, у якій можуть передбачатися додаткові рівні. Це пов'язане з необхідністю обліку норм керованості для керівників і спеціалізацією їх заступників по конкретних напрямках діяльності. Кожне з підрозділів системи керування людськими ресурсами (персоналом) організації має свою організаційну структуру.

На статус системи керування людськими ресурсами (персоналом) організації сама організаційна форма виявляє менший вплив, чому інші перераховані вище фактори. Однак вплив організаційної форми на особливості побудови всієї системи керування людськими ресурсами (персоналом) все-таки велике.

Досвід передових зарубіжних організацій по створенню служб управління людськими ресурсами (HR-служб) і підвищенню її ролі в системі управління організацією показує використання різних підходів – від повної централізації служби до повної її децентралізації й аутсорсингу всієї служби або окремих функцій, виконуваних цієї службою. [28] Різні також моделі побудови HR-служб:

- по функціональних напрямках роботи – комплектування й розвиток персоналом, організація праці, організація управління, організація оплати;

- по категорії співробітників – робітники, фахівці, керівники;
- по бізнес-одинацям;
- по географічному розташуванню і т.д. [28]

Більшість дослідників і практикуючих фахівців з керування персоналом великих компаній Великобританії є прихильникам (особливо для великих компаній з різними видами діяльності) поєднаного підходу до організації роботи HR-структур. При такому підході створюються HR-Центри, до функцій, яких віднесені:

- формування стратегії управління людськими ресурсами й розробка політики по її реалізації;
- керівництво операційною діяльністю й контролю роботи HR-Підрозділів у бізнес-одинацях організації, які є по-перше, частиною управлінської команди цих структурних підрозділів організації (або афілійованими структурами, що входять у холдинг) і, по-друге, бізнес-партнерами HR-Центрів. [29]

Варто встановити, що структура централізованих корпоративних HR-Центри передбачає, у свою чергу, поділ на експертний і сервісний центри.

Експертний центр визначає стратегію керування людськими ресурсами й погоджує її із загальною стратегією компанії; розробляє політику керування людськими ресурсами й механізми реалізації стратегії; проводить консультації бізнес-партнерам і здійснює методичне

керівництво їх діяльністю; підготує відповіді й роз'яснення по обігах співробітників і інших організацій; бере участь у формуванні корпоративної культури в цілому й іміджу організації зокрема.

До основних функцій експертного центру централізованих корпоративних HR- служб ставиться функція розробка й проведення змін в організації. Реалізація даної функції здійснюється як на основі проведення власних розробок або використання передового досвіду, так і із залученням дослідницьких або консалтингових організацій або груп незалежних консультантів. [29]

Сервісний центр зосереджує свою діяльність на адмініструванні діяльності HR-підрозділів у бізнес – одиницях організації (бізнес – партнерів), що виконують операційну діяльність і контроль роботи персоналу підрозділів бізнес – одиниць організації. Особлива увага в цьому центрі приділяється, поряд з організацією приймання на роботу, веденням документації по трудовій діяльності співробітників і розрахунків їх зарплати, проведенню опитування трудящих, соціологічних досліджень і організації зв'язки трудящих з адміністрацією – 95% усіх обігів проходить через сервісний центр і 5% – через експертний центр. [28]

Бізнес – партнерами центральної корпоративної HR-Служби є HR-Підрозділи бізнес – одиниць організації, які безпосередньо (адміністративно) підлягають першим керівникам цих структурних підрозділів компанії, а функціонально (методично) – HR- Центру, що здійснює методичне керівництво й контроль над їхньою роботою. [28]

Працівники HR- Підрозділу бізнес – одиниць (бізнес партнери) здійснюють реалізацію корпоративної політики керування людськими ресурсами й зв'язок працівників організації із сервісним центром. Особлива роль приділяється бізнес – партнерам у побудові взаємин з лінійними менеджерами, що здійснюють безпосереднє керівництво підлеглим персоналом – постановка завдань, пояснення механізмів його реалізації, контроль процесу його виконання. [28]

Взаємини з лінійними менеджерами бізнес – партнерів передбачають надання лінійним менеджерам широких повноважень і обов'язків у роботі з персоналом:

- оформлення первинної документації по нарахуванню зарплати, організації режимів праці й відпочинок, навчанню персоналу й ін.;
- внесення змін у дані про утвір, місце проживання, складі родини і т.д.;
- надання лінійним менеджерам можливості розв'язку з підлеглими працівниками виникаючих у них питань шляхом формування запитів, одержання на них відповідей і роз'яснення їх працівникам в загальному.

[32] Складність управління людськими ресурсами в організації в сучасних умовах зумовлює новий рівень вимог, які висувають до керівника кадрової служби. Ось чому в успішних організаціях і фірмах вводять посади керівників (директорів, заступників директорів і т.д.) кадрової служби, які повинні володіти високими професійними навичками.

Варто встановити, що сьогодні вкрай потрібна система підготовки і перепідготовки працівників кадрових служб, оскільки в країні практично немає навчальних закладів, що готують фахівців з цього профілю. Процес навчання кадрів і освоєння нових методів управління повинен стати усвідомленим і безперервним. Кількісний склад служби управління людськими ресурсами визначають організаційно-штатні структури і статут організації.

При розрахунку потрібної чисельності штатних працівників кадрової служби враховують такі чинники.

- загальну чисельність працівників організації;
- конкретні умови і характерні особливості організації, пов'язані зі сферою її діяльності (виробничою, торговельною, банківською і т. д.), масштабами, різновидами окремих виробництв, наявністю філій;

соціальну характеристику організації, структурний склад її працівників (наявність різних категорій – робітників, фахівців, керівників, службовців), їх кваліфікацію;

- складність і комплексність розв’язуваних завдань з управління людськими ресурсами (стратегічне планування, вироблення кадрової політики, організація навчання тощо);
- технічне забезпечення управлінської праці.

Варто встановити, що через це, що організації самостійно визначають чисельність працівників за функціями управління, їхній професійний і кваліфікаційний склад, а також затверджують штати, всі методи розрахунку чисельності управлінських працівників носять в основному рекомендаційний характер.

Одним з найпоширених і найдоступніших методів розрахунку чисельності працівників кадрової служби є її визначення через витрати праці (часу) на виконання управлінських робіт, тобто через трудомісткість. Основні завдання фахівця з управління людськими ресурсами:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу. [30]

Таким чином, фахівець з управління людськими ресурсами виконує такі функції:

- організаційну – планує потребу і джерела комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечує комплекс умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення і використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечує розвиток персоналу.

Висновки до 1 розділу

Отже, у підсумку до першого розділу варто встановити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління людськими ресурсами є важливим складником управління організацією. Складність її полягає в тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів і методів управління.

2. Визначено, що специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їхня реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; по-друге, люди постійно вдосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі; по-четверте, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

3. Досліджено, що управління людськими ресурсами має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу.

4. Проаналізовано, що роль і організаційний статус служби управління людськими ресурсами (персоналом) багато в чому визначаються рівнем організаційного й фінансового стану, можливостями потенційного розвитку організації, а також позицією її посібника з відношення до служби управління людськими ресурсами (персоналом) організації.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІСКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Організаційно-правовий аспект діяльності досліджуваної організації – Пісківська селищна об'єднана територіальна громада

Пісківська селищна об'єднана територіальна громада утворена 10 травня 2016 року в рамках проведення адміністративно-територіальної реформи та територіальної організації влади в Україні.

До складу громади увійшли населені пункти: селище міського типу Пісківка, села Раска та Мигалки з адміністративним центром у селищі міського типу Пісківка Бородянського району Київської області.

Варто встановити, що територія громади витягнута з півночі на південь та межує:

- на півночі - із селом Кухарі Іванківського району Київської області;
- на півдні - із селом Кодра Макарівського району Київської області;
- на заході із селом Макалевиці Радомишльського району Житомирської області;
- на сході - із селом Поташня Бородянського району Київської області.

Варто зазначити, що самоврядування як визначення влади та окремих феноменів публічного правління були пригнані людському суспільству в різні часи. Ще в Стародавній Греції зародилася певна форма політичного життя, пізніше відома як «демократія» (поєднання грецького іменника demos, що означає «народ» і keratin - «правління»). [61]

«Самоврядування в сенсі – як форма демократії, закономірно задовольняє існуючі потреби суспільства на різних етапах його сталого розвитку і сьогодні залишається переважно вагомим складовою в політичній

системі держави. Місцеве самоврядування тепер функціонує як територіальна самоорганізація громадян і компаній громадянського суспільства для самостійного прийняття рішень безпосередньо або через вибрані ними органи з усіх питань місцевого управління та життя і означає «право та можливості органів місцевої влади в межах закону, здійснювати деякі державні справи, обов'язки та інтереси місцевого населення» [39].

Конституція України в ст. 140 Місцеве самоврядування визначається як право «територіальної громади - жителів села або кількох сіл, селищ, міст, добровільно об'єднаних у сільську громаду, - самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та Законів України» [1].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» «закріплює» права територіальної громади «як «гарантовану державу право та реальну правоздатність територіальної громади», чітко визначає «обов'язки органів місцевого самоврядування та посадових осіб» у вирішенні місцевих проблем в цілому [2].

Проаналізовано, що місцеве самоврядування як складне та різноманітне явище – це:

- основа конституційного ладу і є одним із важливих принципів функціонування та організації влади в країні, є необхідною частиною демократичного суспільства;
- форма демократії, яка передбачає, відповідно до ст. 5 Конституції України, здійснення влади народом безпосередньо та через органи місцевого самоврядування. Водночас органи місцевого самоврядування займають особливе місце в політичній системі суспільства і не є частиною державного апарату, що, у свою чергу, дає підстави розглядати його як окремо визначену форму здійснення влади, що належить державі;
- право окремої територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та Законів України. [66]

Варто встановити, що існують різні тлумачення та визначення самоврядування. При цьому деякі автори зазначають, що «наразі неможливо однозначно визначити теоретичні основи місцевого самоврядування в нашій країні, оскільки місцеве самоврядування поєднує в собі як державний, так і громадський елементи, а місцева влада має справу як з місцевими справами і повноваженнями, наданих їм органами державної влади» [59].

Згідно з цим доцільно висвітлити карту території Пісківської ОТГ (Рис. 2.1)



Рис. 2.1 Карта території Пісківської ОТГ [59]

Сільська рада здійснює свій основний вид діяльності, який полягає у державному управлінні загального характеру.

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року визначається система місцевого самоврядування держави, зокрема сутність сільської ради.

Сільська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє сільську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування, визначені законодавством України. Також Пісківська ОТГ є юридичною особою.

До виключної компетенції сільради належать такі розглядувані на пленарних засіданнях питання:

- організаційно-управлінські (затвердження регламенту, плану роботи ради, затвердження статуту територіальної громади; утворення та ліквідація різних виконавчих органів ради, реорганізація апарату ради; вибори секретаря тощо);
- адміністративні (розгляд питань адміністративно-територіального устрою в межах громади тощо);
- правові (прийняття та скасування місцевих підзаконних актів; затвердження договорів, укладених від імені ради; створення установ з надання безоплатної первинної правової допомоги тощо);
- контролюючі (прийняття звітів сільського голови, керівників виконавчих органів, посадових осіб; розгляд запитів депутатів, прийняття рішень по запитах тощо);
- виборчі (участь в організації виборчого процесу - місцевих виборів до сільради, місцевого референдуму; рішення щодо дострокового припинення повноважень сільського голови та депутата ради тощо);
- інформаційні (заснування засобів масової інформації громади);
- фінансові (затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього; встановлення місцевих податків і зборів, утворення цільових фондів; здійснення місцевих запозичень тощо);
- майнові (управління комунальним майном);
- господарські;
- земельно-правові (регулювання земельних відносин, використання природних ресурсів місцевого значення тощо);

природоохоронні та рекреаційні (організація територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення, оголошення об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятками природи, історії або культури; благоустрій території населеного пункту тощо)

– «екстраординарні» (боротьба зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями; створення комунальної аварійно-рятувальної служби);
– інші. [49]

Проаналізовано, що Стратегія Пісківської об'єднаної територіальної громади – довгостроковий прогностичний і програмний документ її розвитку. Розроблялася Стратегія у відповідності із вимогами чинного законодавства, зокрема, Указу Президента України від 12.01.2015 № 05/2015 «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020», законів України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державну регіональну політику», постанов Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385 «Про затвердження державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2020 року», від 11.11.2015 № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів», «Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади», затверджених наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України 30 березня 2016 року № 75, рішення Київської обласної ради від 04.12.2014 № 856-44-VI «Про Стратегію розвитку Київської області на період до 2020 року». [69]

Стратегія Пісківської ОТГ визначає стратегічне бачення її розвитку, стратегічні та операційні цілі, індикатори (показники) їх досягнення, завдання для її сталого економічного і соціального розвитку. Вона ґрунтується на

результатах SWOT-аналізу, проведеного робочою групою, та враховує залежності, виявлені під час складання SWOT-матриці.

Основні принципи діяльності Писківської ОТГ є наступними:

- об'єктивність: використана інформація органів державної статистики, інших центральних і місцевих органів виконавчої влади та реальні індикатори, яких реально можна досягти, виміряти і оцінити;
- обґрунтованість та доцільність: розроблена на основі чітко визначених цілей розвитку, завдань та проектів, що сприяють їх досягненню;
- відкритість та прозорість: всі мешканці громади та підприємці мали можливість безперешкодного доступу до засідань робочої групи на всіх етапах стратегування. Крім того, було проведено опитування шляхом анкетування цих категорій та його результати враховані при визначенні стратегічних та операційних цілей;
- ефективність: визначення механізму досягнення цілей, виконання завдань, реалізації проектних ідей у встановлені терміни;
- сталого розвитку – забезпечення розвитку громади для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь. [40]

Стратегія передбачає створення комфортних умов проживання, формування безпечного простору для життя та ведення бізнесу, стимулювання громадянської та підприємницької активності, модернізацію інфраструктури, створення нових робочих місць.

Це перша Стратегія розвитку Писківської громади. Розпорядженням Писківського селищного голови від 23.02.2018 № 08-Од була сформована робоча група із підготовки Стратегії розвитку громади у наступному складі (Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

Керівництво та працівники розвитку Пісківської об'єднаної територіальної громади

1.	Рудніченко Анатолій Миколайович	Пісківський селищний голова, голова робочої групи
2.	Васьков Віктор Іванович	Секретар Пісківської селищної ради, заступник голови робочої групи
3.	Герасименко Олена Андріївна	Секретар виконкому Пісківської селищної ради, секретар робочої групи
4.	Болков Віктор Володимирович	Члени робочої групи
5.	Євтушенко Оксана Іванівна	Підприємець, депутат Пісківської селищної ради
6.	Єрко Галина Георгіївна	Депутат Київської обласної ради
7.	Каташов Олег Валерійович	Заступник Пісківського селищного голови
8.	Кметь Ольга Мир ославівна	Головний спеціаліст-економіст фінансового відділу виконкому Пісківської селищної ради
9.	Ковальський Валентин Дем'янович	Підприємець, депутат Пісківської селищної ради
10.	Ковальчук Лідія Анатоліївна	Вчитель Пісківської гуманітарної гімназії
11.	Колосовський Сергій Анатолійович	Директор Бородянського районного центру зайнятості
12.	Лавриненко Євгеній Миколайович	Директор ТОВ «Юніфлор Україна»
13.	Лавриненко Сергій Олександрович	Експерт у галузі зв'язку, інформатизації та комп'ютерних мереж

14.	Любимов Олег Вікторович	Директор Київського відокремленого підрозділу Центру розвитку місцевого самоврядування
15.	Мельничук Анатолій Леонідович	Доцент Київського національного університету імені Тараса Шевченка, менеджер з територіального розвитку
16.	Мілевський Арсен Адольфович	Голова спілки поляків Бородяньського району
17.	Ніколенко Олександр Трофимович	Директор ДП МФ «Артем» філії № 1
18.	Новікова Наталія Вікторівна	Начальник відділу освіти виконкому Пісківської селищної ради
19.	Овчаренко Тетяна Віталіївна	Регіональний консультант з бюджетних питань у Київській області
20.	Остапенко Наталія Вікторівна	Головний спеціаліст управління культури, національностей та релігій Київської ОДА
21.	Оржеховський Сергій Олександрович	Депутат Пісківської селищної ради
22.	Пилипенко Сергій Вікторович	Експерт з питань міжнародного розвитку
23.	Полякова Ярослава Андріївна	Головний спеціаліст з питань культури виконкому Пісківської селищної ради
24.	Павлик Анатолій Володимирович	Підприємець
25.	Пастернак Ірина Володимирівна	Жителька селища Пісківка
26.	Ревенко Тетяна Миколаївна	

27.	Рудніченко Юдія Анатоліївна	Студентка університету імені Тараса Шевченка
28.	Семенов Дмитро Валентинович	Директор з виробництва ТОВ «Пісківський завод скловиробів»
29.	Семоненко Інна Валеріївна	Староста села Мигалки
30.	Сергієнко Артем Петрович	Енергетик Бородянського РП
31.	Склярова Олена Василівна	Начальник фінансового відділу виконкому Пісківської селищної ради
32.	Соловійова Юлія Олександрівна	Депутат Пісківської селищної ради
33.	Удовиченко Володимир Петрович	Координатор Офісу впровадження децентралізаційної реформи КРВ АМУ
34.	Федоров Віктор Анатолійович	Директор ЖКП «Пісківське»
35.	Фішчок Володимир Ігорович	Начальник відділу громадської безпеки виконкому Пісківської селищної ради
36.	Черевко Іван Миколайович	Головний лісничий ДП «Тетерівське лісове господарство»

Доступність до міжнародного аеропорту «Бориспіль» - біля 120 км
автомобільними шляхами, до міжнародного аеропорту «Київ» - близько 80 км.

Населення громади становить 8187 осіб, частка його в районі складає 14,6%,
в області - 0,48%.

НУБІП України

Таблиця 2.2.

Порівняння Писківської об'єднаної територіальної громади, району, області

Регіони	Площа, км ²	Площа у % до загальної площі району/ області	Населення (тис. осіб)	Населення у % до загального населення/ району /області	Густота населення
Писківська ОТГ	154,6		8,187		52,9
Бородянський р-н	934,0	16,9	57,2	14,6	61,2
Київська область	28100,0	0,56	1754,3	0,48	62,4

НУБІП України

Сформовано та працюють 4 постійних депутатських комісії:

- з питань регламенту, депутатської діяльності, етики, прав людини та законності;
- з питань планування, фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку;
- з питань земельних відносин, архітектури, будівництва та екології;
- з питань освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, туризму, молоді та спорту.

НУБІП України

До складу виконавчого комітету Писківської селищної ради, який очолює голова:

- з питань регламенту, депутатської діяльності, етики, прав людини та законності;
- з питань планування, фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку;
- з питань земельних відносин, архітектури, будівництва та екології;

НУБІП України

з питань освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, туризму, молоді та спорту. [96]

До складу виконавчого комітету Пісківської селищної ради, який очолює голова, увійшло 17 осіб – представників різних сфер діяльності громади. Структура виконавчого комітету та ради затверджена рішенням Пісківської селищної ради від 25.01.2018 № 3-24. Штатний розпис виконавчого комітету налічує 38 посад, які повністю укомплектовані спеціалістами.

За даними Головного управління юстиції у Київській області на території Пісківської об'єднаної територіальної громади зареєстрована одна громадська організація «Спортивний центр «Пісківка». В спортивному центрі безкоштовно займаються понад триста дітей під керівництвом кваліфікованих тренерів – футбол, бокс, вільна боротьба, бойовий гопак, пауерліфтинг, а для дівчат фітнес, музика і прикладне мистецтво. Послугами цього центру користуються діти та дорослі не лише Пісківки та населених пунктів, що увійшли до складу об'єднаної громади, а й навколишніх сіл Бородянського району. [90]

Варто встановити, що Пісківська селищна рада має свій друкований засіб масової інформації «Інформаційний бюлетень «Пісківські новини», в якому роз вміщується актуальна інформація про життя громади, проблеми, питання здобутки та питання, що потребують громадського обговорення та громадської думки.

Таблиця 2.3

Доходи/бюджету Пісківської об'єднаної територіальної громади, млн. грн.

Показники	2019 (сумарно)	2019 (сумарно)	2020	2021 (прогноз)
Прибутковий податок з громадян/ Податок з доходів фізичних осіб	-	-	13,2	13,5
Єдиний податок(крім с/г виробників)	1,5	2,8	2,9	2,9
Єдиний податок від с/г виробників	-	-	-	-
Доходи від відчуження нерухомості та землі	-	-	-	-
Податок на прибуток підприємств комунальної власності	-	-	-	-
Плата за землю	1,4	2,0	5,6	5,6
Податок на нерухомість	-	0,1	0,4	0,4
Акцизний збір	-	0,5	0,5	0,5
Інші місцеві податки та збори	1,3	1,3	1,4	1,3
Податкові надходження разом	4,2	6,7	24,0	24,2
Дохід від оренди комунального майна	-	-	-	-
Інше (кошти від продажу земельної ділянки)	0,2	0,3	-	-

Податкові надходження у громаді після об'єднання зрости майже у 6 разів і склали у 2020 році 24,0 млн. грн.

Таблиця 2.4.

Доходи бюджету Пісківської об'єднаної територіальної громади на одного мешканця (грн.)

Регіони	Податок на доходи фізичних осіб	Єдиний податок	Місцеві податки та збори	Плата (податок) за землю	Податкові надходження разом	Дохід від оренди комунального майна
Громада	0	190	369	173	510	4
у середньому по області	1772,6	225,9	241,7	283,7	2440,3	14,1

Податкові надходження у розрахунку на одного мешканця складають 2933 грн., що майже у 6 разів більше, ніж до об'єднання.

Таблиця 2.5.

Структура видатків бюджету громади Пісківської об'єднаної територіальної громади (прогнози), млн. грн.

Статті видатків	2018 (прогноз)
Оплата праці	25,7
Нарахування на оплату праці	5,7

Придбання продуктів харчування	1,4
Оплата енергоносіїв	3,4
Поточні трансферти органам держуправління (співфінансування установ не переданих у власність ОТГ)	7,8
Інші поточні видатки (придбання товарів та послуг)	2,6
Разом:	14,6

Таблиця 2.6.

Найбільші платники податків у Пісківській об'єднаній територіальній громаді за 2020					
№	Назва	Сплачено ПДФО	Акциз	Плата за землю	Податок на нерухомість
1	ТОВ «Пісківський завод скловиробів»	4 939 075	-	586 154	-
2	ДП «Тетерівський лісгосп»	4 828 945	-	17 846	-

НУБІП України

Таблиця 2.7.

Перелік та вартість реалізованих в межах території Писківської об'єднаної територіальної громади проектів за кошти державної субвенції на соціально-економічний розвиток регіонів чи Державного фонду регіонального розвитку

		(тис.грн.)		
Назва	рік	Сума	Коментар (що досягнуто завдяки проекту)	
1	Будівництво котельні на твердому паливі для теплопостачання будівлі Мигалківського НВО «ЗОШ I-III ступенів – дитячий садок» с. Мигалки, вул. Покровська, 1, Київської області	2017	933,2	- економія бюджетних коштів на оплату теплопостачання; - зниження вартості виробництва теплової енергії; - енергетична незалежність від постачання природного газу
2	Реконструкція котельні на твердому паливі для теплопостачання будівлі Тетерівської «ЗОШ I-III ступенів та Писківської АЗСМ» смт Писківка, вул. Шкільна, 27, Бородянського району Київської області	2017	844,6	- економія бюджетних коштів на оплату теплопостачання; - зниження вартості виробництва теплової енергії; - енергетична незалежність від

НУБІП України

постачання
природного газу

НУБІП України

2.2. Аналіз організації роботи служби управління людськими ресурсами

Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади

НУБІП України

В ході проведення аналізу організації служби управління людськими ресурсами Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади, було встановлено, що після наймання службовці повинні ознайомитися з організацією і робочими місцями; пройти необхідне для виконання основної роботи навчання.

НУБІП України

Крім того, службовці, що працюють в Пісківській селищній об'єднаній територіальній громаді, повинні періодично удосконалювати наявні навички і розвивати нові. [73]

НУБІП України

Навчання нових службовців і службовців зі стажем входить до основних обов'язків відділу управління людськими ресурсами. Потреба в навчанні службовця безпосередньо пов'язана з процесом планування. Цілі і стратегія організації, навички усіх службовців організації й очікувані зміни в структурі робочої сили визначають кількість і якість персоналу, необхідного в організації.

НУБІП України

Навіть у ситуаціях, коли організація не наймає нових службовців, навчання необхідно для удосконалення навичок службовців та розвитку в них нових навичок. Першим пунктом у цьому процесі є орієнтація. Орієнтація - це процес знайомства нових службовців з організацією, діями працівника і робочим місцем.

НУБІП України

Службовці одержують інформацію про роботу від їхніх товаришів по роботі й адміністрації. Ефективна програма адаптації працівників справляє негайний і довгостроковий вплив на нового службовця і може сприяти його фаховому успіху або зумовити невдачу.

Претенденти на робоче місце одержують певну інформацію про компанію навіть раніше, ніж вони приймаються на роботу. Після прийняття службовця на роботу починається офіційна програма з адаптації. [74]

Незалежно від типу організації Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади ознайомлення повинно проводитися на двох різноманітних рівнях:

- загальне знайомство з організацією (відомості про пріоритети й інтереси організації усім службовцям);

- знайомство з конкретним підрозділом і робочим місцем (інформація, що є унікальною для конкретного відділу і нового робочого місця). [80]

Відповідальність за програму звичайно розділяється між відділом управління людськими ресурсами і лінійним менеджером (безпосереднім менеджером нового службовця). Відділ управління людськими ресурсами відповідальний за ведення й узгодження обох рівнів ознайомлення, навчання лінійних менеджерів процедур із знайомства з відділом і робочим місцем, проведення ознайомлення з організацією в цілому, забезпечення першого знайомства нового службовця з організацією.

Менеджер нового службовця Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади звичайно відповідальний за ознайомлення з відділом і робочим місцем. Щоб ознайомлювальна програма мала позитивний ефект, необхідна відповідність між потребами компанії і потребами нового службовця. [83]

Зміст ознайомлювальної програми по підрозділу залежить від потреб підрозділу і рівня навичок, досвіду нового службовця. Для кожного нового службовця додатково до усних відомостей бажано надати перелік відомостей про організацію, або інформаційний пакет. Цей комплект звичайно готується

відділом управління людськими ресурсами і може включати різноманітні матеріали. Важливим є питання про час і терміни проведення цієї програми.

Стислі сесії, що не перевищують двох годин, тривалістю в декілька днів збільшують можливість того, що новий службовець зрозуміє і запам'ятає подану інформацію.

Відділ управління людськими ресурсами Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади повинен також проводити щорічну оцінку загальної ознайомлювальної програми.

Зворотний зв'язок може бути оцінений за допомогою анкетного опитування серед усіх нових службовців, глибоких інтерв'ю випадково відібраних нових службовців, групових дискусій.

Наступний етап - навчання службовців. Навчання - процес, що включає: набуття навичок, знань, правил або установок на збільшення результативності роботи службовця. Якість початкового навчання може справляти істотний вплив на продуктивність праці службовця і його ставлення до роботи. [72]

Неодмінна умова навчання - оцінка потреб - систематичний аналіз визначених методів навчання, необхідних організації для досягнення її цілей.

Оцінка потреб може проводитися трьома способами:

- через організаційний аналіз;
- функціональний або відомчий аналіз;
- аналіз окремого службовця.

Після визначення потреб повинні бути поставлені цілі для задоволення цих потреб. На жаль, багато організаційних програм навчання не мають ніяких цілей. Ефективні цілі навчання повинні обґрунтовувати, якими стануть організація, відділ або конкретний службовець по закінченні програми навчання.

Результати повинні бути подані в письмовій формі. Для задоволення потреби організації в тих або інших видах навчання можуть використовуватися декілька методів.

Широко застосовуються навчання на робочому місці, зміна робочого місця (ротация робіт), стажування і навчання у класах. Протягом реалізації і виконання цих програм для їх успіху необхідно використовувати певні технології:

– мотивація досягнення персональних цілей;

– знання результатів;

– закріплення. [72]

У Пісківській селищній об'єднаній територіальній громаді системи оцінки продуктивності піддалися істотним змінам і відрізняються від методу,

описаного в наведеному уривку. Сьогоднішні системи потребують координованих зусиль відділу управління людськими ресурсами і менеджерів організації, що відповідають за оцінку виконання.

Загалом, обов'язки відділу управління людськими ресурсами

Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади такі:

1. Проектування формальної системи оцінки виконання, вибір методу і форми для оцінки службовців.

2. Навчання менеджерів проведенню оцінки виконання.

3. Підтримка системи інформації з метою гарантії, що оцінки проводяться

своєчасно.)

4. Зберігання звітів про виконання роботи службовцями.

Обов'язки менеджерів при проведенні оцінки виконання такі:

1. Оцінити результативність праці службовців.

2. Заповнити форми оцінки службовців і повернути відділу управління людськими ресурсами.

3. Обговорити результати оцінки зі службовцями. [77]

Оцінка роботи - процес визначення й інформування службовця, як він або вона виконує роботу, і, в ідеалі, розробка плану підвищення

продуктивності. Коли оцінка виконаних робіт проводиться належним чином, вона не тільки дозволяє службовцям дізнатися, наскільки добре вони

виконують завдання, але також впливає на зростання їхньої продуктивності в майбутньому.

Продуктивність може бути збільшена, якщо службовець мотивований належним чином. Сприйняття службовцем завдання повинно бути підкріплено планом підвищення продуктивності. Одна з найбільш поширених ділянок застосування оцінки роботи - прийняття управлінського рішення щодо просувань по службі, скорочення праці, підвищення заробітної плати.

Інформація про результати роботи може також служити підставою для визначення потреб у навчанні і розвитку службовців і організації. Інший важливий напрямок використання оцінок роботи - заохочення збільшення продуктивності праці. [93]

У цьому відношенні оцінки роботи використовуються як засіб інформування службовців Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади. Цей тип зворотного зв'язку роз'яснює службовцям очікування менеджера від нього. Нарешті, два інші важливі напрямки використання інформації, отриманої через оцінку виконання, - для обґрунтування процедур вибору, для планування людських ресурсів. Обидва ці напрямки були докладно описані раніше.

Важливе питання - як часто повинні проводитися оцінки роботи.

Очевидна відповідь - у міру необхідності, щоб службовці могли знати, яку роботу вони виконують і, якщо виконання її незадовільне, які заходи повинні бути розпочаті для збільшення продуктивності.

Проаналізовано, що задля багатьох категорій службовців ця оцінка не може бути виконана тільки один раз на рік. Тому рекомендується, щоб неформальні оцінки роботи проводилися два або три рази на рік, на додаток до щорічних формальних оцінок виконання. Виконання роботи насамперед оцінюється через ступінь досягнення поставлених завдань. [76]

Виконання робіт - результат зусиль службовця, його здібностей і особистого сприйняття поставленого завдання (і власної ролі в ньому).

Зусилля оцінюється як сума енергії (фізичної або розумової), витраченої тією або іншою особою для виконання завдання.

Здібності - персональні характеристики, використовувані при виконанні роботи. Сприйняття завдання є важливим компонентом у мотивації персоналу на виконання поставленого завдання. Щоб досягти прийняттого рівня виконання, у кожному з описаних компонентів повинен бути присутнім мінімальний рівень досвіду. Саме так рівень досвідченості впливає на загальні результати роботи (задає верхню межу виконання).

Відсутність або слабка репрезентованість одного з трьох вищеописаних компонентів призводять до незадовільних результатів роботи: або вона непродуктивна, або не одержує гарної оцінки з боку менеджера, або сам працівник не задоволений її результатами. [79]

Інші чинники навколишнього середовища також можуть погіршити результати тієї або іншої роботи. Деякі із загальних потенційних перешкод: суперечливі вимоги відносно робочого часу, підлеглого, неадекватних прийомів роботи й устаткування, відсутність команди, тип звітності, температура, рівень освітленості, шуму, змінність і та ін.

Чинники оточення повинні розглядатися не як прямі детермінанти індивідуального виконання роботи, а як чинники впливу. Один з основних обов'язків управління компанією - забезпечення сприятливих умов праці і прихильного навколишнього середовища, усунення або мінімізація перешкод для виконання робіт.

Важливим моментом є вибір методів оцінки виконаних робіт. Методи оцінки виконаних робіт можуть бути такі:

1. Управління за цілями (МВО).
2. Підхід через визначення стандартів роботи.
3. Есе.
4. Оцінка з критичним інцидентом.
5. Графічна оцінка.
6. Контрольний список.

7. Оцінка поведінки за допомогою шкалування (BARS).

8. Метод числення ваг.

9. Ранжування. [100]

Управління за цілями складається у встановленні ясного і точного визначення, цілей для роботи, що повинна бути виконана службовцем Писківської селищної об'єднаної територіальної громади. Цей метод оцінки звичайно використовується фаховими й управлінськими службовцями.

Процес МВО звичайно складається з таких етапів:

1. Встановлення ясних і точно визначених цілей роботи, що повинна бути

виконана службовцем. План дії, що вказує, як ці цілі повинні бути досягнуті. Згода службовця на виконання цього плану дії.

2. Вимірювання досягнутих результатів.

3. Прийняття коригувальних дій, коли це необхідно.

4. Встановлення нових цілей на майбутнє. Цілі повинні бути вимірні, виражені в письмовій формі, ясно, коротко, без багатозначних трактувань. [100]

Стандарти виконання роботи передбачають завдання необхідного або очікуваного рівня праці, і зіставлення результатів праці кожного службовця зі стандартом. Як стандарт може служити норма виробітку. Перевага цього підходу полягає в його об'єктивності. Есе - опис у формі розповіді службовця виконаної роботи. При цьому даються інструкції щодо його написання.

Оцінка з критичним інцидентом - метод оцінки виконаних робіт, при якому ведеться урахування позитивних і негативних моментів у поведженні службовця. Аналіз цих випадків є підставою для оцінки виконаних службовцем робіт. Цей метод потребує великої підготовчої роботи, ведення письмової документації. Цей метод може призвести до конфліктів між менеджером і службовцем, коли службовці відчують, що менеджер веде на них «справу».

Графічна оцінка проводиться через такі показники, як кількість роботи, залежність, знання робіт, акуратність і т.д. [95]

Графічні оцінки включають письмові описи числових діапазонів. Одна потенційна слабкість цього методу - те, що оцінювачі можуть по-різному інтерпретувати письмові описи. Інша потенційна проблема стосується вибору оцінки категорій.

Контрольний список - менеджер, що робить оцінку, відповідає на ряд питань щодо поведінки службовця. Це можуть бути відповіді типу «і», «немає» або якісь бальні оцінки. Оцінки поведінки за допомогою шкалування - цей метод призначений для оцінки поведінкових актів, необхідних для успішного виконання роботи. Він заснований на припущенні про те, що певна функціональна поведінка призведе до ефективного виконання роботи. [87]

При розробці цього методу спочатку проводиться вимірювання тимчасового відрізка, необхідного для виконання роботи, описуються необхідні виробничі дії. Визначені пункти шкали описуються через цілий комплекс характеристик поведінки, що задаються у вигляді письмових тверджень.

Алгоритм розробки цього методу такий.

Менеджери ідентифікують прийнятні показники вимірювання роботи.

Менеджери визначають пункти шкал для кожного показника.

Менеджери досягають узгодженості між пунктами шкали і тими показниками, що їх описують. Метод зчислення ваг. Існує багато різновидів цього методу. Полягає в тому, що менеджер оцінює набір суджень, які описують виконання службовцем його робочих обов'язків. Після того, як зроблена оцінка всіх суджень, відділ управління людськими ресурсами обчислює ваги. [98]

Ранжування застосовується при необхідності порівняння результатів роботи двох або більше осіб. Звичайно використовували методи ранжування - чергування, попарне порівняння, присвоєння ваг. При застосуванні тих або інших методів можливі різноманітні помилки.

Найбільш поширені: м'якість оцінювачів, галоєфект, упередженість.

М'якість - виявляється в переважанні позитивних оцінок.

Центральна тенденція - коли більшість службовців оцінюється на тому самому рівні.

Новизна - подібна помилка виникає, коли робота виконана нещодавно, і її результат ще важко оцінити.

Інша помилка в оцінках виконаних робіт - галоефект.

Персональні переваги, упередження можуть також призвести до помилок в оцінці виконаних робіт. [77]

До числа показників, що характеризують забезпеченість Писківської селищної об'єднаної територіальної громади трудовими ресурсами, відносяться:

- середньосписочна чисельність персоналу, його структура (групи, категорії, професійний склад і рівень кваліфікації);
- показники чисельності робочої сили;
- показники розвитку трудового потенціалу. [53]

Варто встановити, що аналіз професійного складу працівників (по даним відділу кадрів, планово-економічного відділу, відділу праці і заробітної плати) Писківської селищної об'єднаної територіальної громади дозволяє виявити зміни в характері виробничого процесу. Зрушення у професійній структурі працюючих відображають на Писківській ОТГ розподіл праці, ріст спеціалізації і кооперування праці, виникнення нових професій і ліквідація старих у зв'язку з прискоренням науково-технічного прогресу.

Аналіз організації роботи служби управління людськими ресурсами Писківської селищної об'єднаної територіальної громади проводять на основі наступних показників: чисельність працівників, що мають вищу, середню спеціальну і загальну освіту, їх питома вага серед зайнятих у народному господарстві.

Розглянемо показники, що характеризують трудовий потенціал Писківської селищної об'єднаної територіальної громади на прикладі таблиці:

Склад і структура працівників Писківської селищної об'єднаної територіальної громади

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. у % до 2017р.	Відхилення +/-
	чол.	%	чол.	%	чол.	%		
Середньоспискова чисельність персоналу, всього, чол.	33	100,0	30	100,0	32	100,0	96,7	-1
З них:								
керівники	7	21,2	5	16,7	2	6,3	100,0	-
спеціалісти	24	72,7	23	76,7	25	78,1	71,4	-2
робочі							100,0	-1
Розподіл працівників по характеру виконання виробничих операцій, чол.:								
основні працівники	6	18,2	5	16,7	7	21,9	116,7	+1
допоміжні працівники	27	81,8	25	83,3	25	78,1	100,0	-2

З приведених даних бачимо, що чисельність персоналу за 2021 р. в порівнянні з 2019 р. зменшилась на одного працівника чи на 3,0 %. Зміни в динаміці відбулися і по категоріям персоналу.

За період з 2019 р. по 2021 р. кількість спеціалістів і робочих зменшилась відповідно на двох та одного працівника. Чисельність керівників за досліджуваний період залишилася незмінною. Що стосується розподілу працівників по характеру виконання виробничих операцій, то спостерігається збільшення кількості основних працівників на одного та зменшення допоміжних працівників на дві особи.

Класифікація робочих місць у Пісківській селищній об'єднаній територіальній громаді характеризується середнім тарифним розрядом Стр.

Він визначається як середньозважена арифметична величина по формулі:

$$\text{Стр} = (\sum x \cdot f) : \sum f,$$

X – тарифний розряд; f – число працівників кожного розряду.

Дані про розподіл робочих по розрядам беруться із оперативного обліку складу працівників на кінець звітної періоду (таблиця 2.9)

Таблиця 2.9.

Кваліфікаційний склад працівників Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади

Тарифний розряд	II	III	IV	V	VI	Разом
Чисельність працівників, чол.	2	6	12	8	4	32

	1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	33	100	30	100	32	100	97,0	
З них:	25	75,8	22	73,3	22	68,8	88,0	
Жінки	8	24,2	8	26,7	10	31,3	125,0	
Чоловіки								

По даним таблиці 2.10 бачимо, що більшу питому вагу Писківської селищної об'єднаної територіальної громади займають жінки. Дана структура дещо варіює по рокам. Так у 2019 р. питома вага жінок становила 75,8 %, а у 2021 р. зменшилась до 68,8 %. На відміну від чоловіків, питома вага яких зросла за період з 2019 р. по 2021 р. на 7,1 %.

Така структура працівників пов'язана з особливостями діяльності Писківської селищної об'єднаної територіальної громади, де більшість робіт виконують жінки.

Робоча сила Писківської селищної об'єднаної територіальної громади, як і трудові ресурси в цілому, перебувають у русі. Тому поряд з вивченням чисельності і складу працівників статистика відбиває зміни кількості працівників і вивчає рух їхньої чисельності на ОТГ, в об'єднанні, галузі.

Рух робочої сили Писківської селищної об'єднаної територіальної громади, пов'язаний з прийомом і звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності кадрів – один з факторів, що впливає на продуктивність праці й ефективність праці.

На підставі даних балансу чисельності працівників проведемо розрахунок показників руху кадрів на Писківській ОТГ:

Таблиця 2.11

Аналіз руху робочої сили Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Середньорічна кількість працюючих, чол.	33	30	32	97,0
Прийнято	10	16	8	80,0
Звільнено	18	14	8	44,4
З них за власним бажанням, за прогули, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	18	14	7	38,9
Коефіцієнти:	84,8	100	50	59,0
- загального обороту, %				
- оборот робочої сили по прийому, %	30,3	53,3	25,0	82,5
- оборот робочої сили по звільненню, %	54,5	46,7	24,9	45,7
- плинності, %				

Аналіз руху робочої сили виконується шляхом розрахунку наступних коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт загального обороту, що розраховується як відношення числа прийнятих і звільнених працівників за аналізований період до середньорічної чисельності працівників.
2. Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому – це відношення числа прийнятих до середньорічної чисельності працівників.

3. Коефіцієнт обороту робочої сили по звільненню - це відношення числа звільнених до середньорічної чисельності працівників.

4. Коефіцієнт плинності – відношення чисельності звільнених за власним бажанням, за прогули й інші порушення трудової дисципліни до середньорічної чисельності працівників.

Коефіцієнт загального обороту робочої сили збільшився у 2020 р. на 15,2% в порівнянні з 2019 р. і зменшився у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. на 50%, тобто в 2 рази. На це слід звернути увагу, адже зменшення даного коефіцієнта може бути наслідком покращення умов праці.

У звітному році також спостерігається зменшення коефіцієнтів обороту робочої сили по прийому та звільненню 30,3% до 25,0% і з 54,5% до 25,0% відповідно. Причиною зменшення коефіцієнту обороту робочої сили по звільненню є покращення організації праці на Писківській ОТГ, умов праці та її оплати.

Поряд з цим, позитивною тенденцією є зменшення коефіцієнта плинності на 29,6% в порівнянні з 2019 р., це могло відбутися за рахунок поліпшення трудової дисципліни і зменшення кількості звільнених за власним бажанням.

Причиною такого високого коефіцієнта плинності у 2019 р., що склав 54,5% стало: скорочення працівників, вихід працівників на пенсію у зв'язку з досягненням пенсійного віку та низькою заробітною платою.

Отже, розраховані коефіцієнти свідчать про те, що за досліджуваний період з 2019 р. по 2021 р., Писківська селищна об'єднана територіальна громада не використовувала по максимуму фонд робочого часу, проте, більш наближеним до максимального значення є показник 2020 року.

В умовах ринкової економіки та демократизації суспільства значно зростає значення науково обґрунтованих критеріїв та системи показників ефективності використання трудових ресурсів.

Критерії оцінки використання трудових ресурсів відрізняються на різних рівнях управління. На макрорівні критеріями оцінки виступають:

- рівень життя населення та позитивні зміни в соціальній сфері;
- підвищення темпів зростання національного доходу з розрахунку на одного працездатного;

Збалансованість трудових ресурсів з основними виробничими фондами та робочими місцями в кількісному та якісному виразі можна характеризувати за допомогою наступних показників:

- рівень укомплектованості робочих місць робочою силою з урахуванням змінності роботи Писківської ОТГ.

До показників, які характеризують використання робочої сили на рівні Писківській ОТГ, належать:

- продуктивність праці (визначається відношенням виробленого валового продукту у вартісному виразі до середньорічної кількості працівників);
- рівень використання фонду робочого часу;
- стан дисципліни та плинності кадрів;
- кількість і питома вага працівників, зайнятих ручною працею;
- якісна відповідність працюючих вимогам праці та зайнятим посадам;
- відносна та абсолютна кількість працівників, вивільнених з праці.

Під вивільненням робочої сили розуміється зменшення кількості робітників на тих чи інших ділянках праці, внаслідок впровадження нових технологій, покращення організації праці та управління.

Вивільнення робочої сили може бути двох видів: відносне та абсолютне.

Відносне (умовне) вивільнення робітників може мати місце як при випереджувальному, так і при однаковому зростанні продуктивності праці в порівнянні зі зростанням обсягів праці.

Воно відповідає економії витрат живої праці в розрахунку на одиницю продукції (робіт) та визначається за формулою:

$$\text{Ч} = \text{Ч}_0 \times \frac{K}{100\%} \times \text{Ч}_п$$

де $Ч$ – кількість відносно вивільнених робітників, чол.; $Ч_б$ – кількість робітників у базовому періоді; $Ч_п$ – кількість робітників з урахуванням проведених (намічених до проведення) організаційно-технічних заходів, чол.;
 $К$ – темп зростання обсягів продукції (робіт) у наступному періоді, %.

Абсолютне вивільнення робітників означає реальне зменшення чисельності персоналу на тих чи інших посадах. При цьому кількість вивільнених у більшості випадків не співпадає з кількістю скорочених, оскільки частина вивільнених робітників може бути переведена на вільні робочі місця у межах даного структурного підрозділу. У такому випадку проміри вивільнення перевищують масштаби скорочення.

Показники результативності, якості і складності праці характеризують найбільш суттєві результати трудової діяльності. До них належать: продуктивність праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, середньорічна заробітна плата працівників, загальні витрати робочого часу в розрахунку на одного працівника та плинність кадрів.

Ефективність праці являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів праці і робочої сили за певний період часу. Узагальнюючий показник ефективності застосування ресурсів ПСкківської ОТГ можна визначити за формулою:

$$E_{\text{зп}} = \frac{P}{\Pi + (\Phi_{\text{ос}} + \Phi_{\text{об}}) \times K_{\text{нспр}}}$$

Де P – розрахункова чиста продукція за зіставленими цінами (обсяг реалізованої у розрахунковому році продукції за вирахуванням матеріальних витрат, плати за ресурси, відсотки за кредит); Π – чисельність працюючих на ПСкківській ОТГ; $\Phi_{\text{ос}}$ – середньорічний обсяг вироблених основних фондів за відносною вартістю; $\Phi_{\text{об}}$ – вартість оборотних фондів ПСкківської ОТГ;

К_{впр} – коефіцієнт повних витрат праці (визначається відношенням чисельності працюючих у сфері матеріальної праці до обсягу утвореного національного доходу).

Як відомо, нормальне функціонування праці неможливе без достатньої кількості робочої сили та ефективності її використання. Для більш конкретної характеристики організації структури розглянемо кількість працівників та ефективність їх використання:

Таблиця 2.12.

Наявність та використання людського ресурсу Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Середньорічна кількість робітників, чол.	33	30	32	96,7
Відпрацьовано одним робітником в середньому за рік, люд.-год.	1449,6	1586,1	1546,2	106,7
Коефіцієнт використання роб. часу, %	5,3	5,8	5,6	105,7
Вироблено валової продукції на одного середньорічного робітника, тис грн	35,2	59,5	55,9	158,8

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити висновок, що показник середньорічної чисельності працівників зменшився на 1 людину, що складає 1,03 %.

На Пісківській селищній об'єднаної територіальній громаді за період з 2019 р. по 2021 р. спостерігається збільшення числа людино-годин, відпрацьованих 1 робітником за рік на 96,6 годин.

Значення коефіцієнту використання річного фонду часу варіювала, проте збільшився у 2021 р. порівняно з 2019 р. на 4,7 %. Що стосується праці валової продукції на одного середньорічного працівника, то вона збільшилась на 20,8 тис. грн.

Проте, у Пісківській селищній об'єднаній територіальній громаді ще існує ряд недоліків в організації праці, для усунення яких необхідно розробити і провести конкретні заходи, а для цього необхідно підключити всі служби Пісківської ОТГ.

Таблиця 2.13.

Динаміка фонду оплати праці Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Чисельність робітників, чол.	33	30	32	97,0
Середньомісячна оплата праці, грн.	6539,9	6801,7	6945,6	6175,1
Фонд оплати праці, тис. грн.	6213,8	6288,6	6363,1	6169,8

Проаналізувавши розрахунки, можна зробити висновок, що середньомісячна оплата праці з 2019 р. по 2021 р. підвищилась від 6539,9 грн. до 6945,6 грн. також збільшився показник фонду оплати праці на 69,8 %, що склало 6149,3 тис. грн.

Відповідно до цього, варто встановити, що працівникам Пісківської селищної об'єднаної територіальної громади варто розробити стимулюючу систему винагородження покликана встановити зв'язок між винагородою і перевищенням встановленої норми продуктивності праці. Хоча заробітна плата також може успішно виконувати цю функцію, вона найчастіше має свої обмеження, або тимчасові (затримка зарплати), або матеріальні (обмежена

розрядом). Тому така нагорода часто не співвідноситься одержувачем із виконаною роботою. [90]

Система стимулюючого винагородження використовується як засіб мотивації, на додаток до заробітної плати.

Системи стимулюючого винагородження можуть бути класифіковані за декількома основами: за рівнем - індивідуальна, групова або організаційна; за типом праці - управлінська, фахова. Для того, щоб система стимулюючого винагородження була ефективною, необхідно виконання двох основних вимог: проведення періодичної оцінки робіт, справедлива оцінка (службовці повинні відчувати, що їхня робота оцінюється так само справедливо, як і робота їхніх колег).

Ключове питання при розробці системи стимулюючого винагородження - система оцінки праці. Безумовно, що результати праці на деяких робочих місцях складніше оцінити, ніж на інших, (наприклад, праця менеджера і праця продавця). Ключове питання у вимірюванні виконаної роботи - ступінь довіри до адміністрації, що проводить цю оцінку.

Службовці повинні відчувати пряму залежність між виконаною роботою і винагородою. Ця вимога особливо важлива при груповій роботі. Члени групи повинні відчувати, що результат групової роботи складається з індивідуальних внесків кожного. Перевага індивідуальних систем стимулювання полягає в тому, що службовці можуть бачити безпосередні результати своєї праці. Це вносить елемент змагання в роботу персоналу. Проте загалом цей позитивний факт може мати негативні наслідки - погіршення стосунків у колективі, замкнутість, заздрість. [92]

Система винагородження може бути прямою (кожна одиниця продукції, зроблена понад норму, має ту саму фіксовану ціну), диференційованою (вища оплата виробів, зроблених понад норму; вища оплата всієї партії товару, якщо норма була перевиконана). Нині використовуються такі форми оплати, як відрядна, відрядно-преміальна.

Перераховані форми стимулювання стосуються переважно «синіх комірів». Для стимулювання управлінської праці і праці, не пов'язаної безпосередньо з праці, застосовуються інші форми стимулювання. Один із найбільш поширених видів стимулювання заснований на комісійних (відсотках). Не менш часто використовується така форма винагороди, як бонус або премія.

Премія видається одноразово за відмінну роботу, при цьому вона може видаватися за рекордну кількість зробленої продукції, або за відмінну якість продукції чи праці в цілому (для управлінців, наприклад). [96]

Премія не обов'язково обчислюється у грошовій формі і може бути призи, путівки. Небажано, щоб премія була гарантованою. У цьому випадку вона втрачає своє мотивуюче значення і розглядається службовцями як частина заробітної плати. Додаткова винагорода виплачується службовцям не тільки за зроблену продукцію або інтенсивну працю.

Стимулюватися можуть раціоналізаторські пропозиції, спрямовані на економлю яких-небудь ресурсів, зменшення витрат, оптимізацію роботи з клієнтом - тобто всі ті пропозиції, що у підсумку збільшують прибуток. Для оцінки цих пропозицій використовуються спеціальні комісії і комітети.

Віднедавна у деяких компаніях стала практикуватися виплата премій, пов'язаних із довгостроковим результатом, що настає через 3-5 років. [95]

Винагорода може здійснюватися через участь у прибутках і акціонуванні компанії. Ці форми «преміювання» звичайно використовуються для управлінського персоналу. Така форма, безумовно, вигідна насамперед для самої компанії, тому що змушує менеджерів працювати ефективніше на благо компанії - їхній прибуток безпосередньо пов'язаний із прибутком компанії.

Отже, що будь-яка програма стимулювання, щоб досягти поставлених перед нею цілей, повинна попередньо обговорюватися з персоналом. При цьому важлива функція відділу УЛР - широке інформування службовців про елементи і структуру програм стимулювання.

Висновки до 2 розділу

Отож, у підсумку до другого розділу даної роботи варто визначити наступні висновки:

1. Встановлено, що кожна одиниця адміністративно-територіального поділу має свій спеціальний орган, повноваження якого надані та поширені лише на територію такої одиниці, без системи повноважень та органів, які їх реалізують, розмежування одиниць адміністративно-територіального поділу не мало б сенсу.

2. Досліджено, що до Писківської селищної ради об'єднаної територіальної громади на перших виборах, що відбулися 24 квітня 2016 року, обрано 26 депутатів.

3. Проаналізовано, що у центрі району діють два органи управління, які відрізняються один від одного територіальним обсягом повноважень. Перший є органом управління всім районом, а другий – його особливою частиною, що має окремий статус – центр. Серед цих органів, розташованих в одному місці, існують відносини підпорядкування: районна адміністрація вище центру.

4. Визначено, що Писківська селищна об'єднана територіальна громада за 2019-2021 роки збільшувало інтенсивність діяльності. Показник середньорічної чисельності робітників знизився на 1 працівника.

Діяльність на 1 працівника в 2021 р. відносно 2019 р. збільшилось на 20,8 тис. грн, що становить 6159,2 %. Середньорічна вартість основних виробничих фондів зменшилась на 0,2 тис. грн.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ СЛУЖБИ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

НУБІП України

3.1. Шляхи і методи організації роботи служби управління людськими ресурсами

Персонал є головною ланкою виробничого процесу. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів.

Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, внутрішній клімат ОТГ.

Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом – це підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі та багато інших.

Слід зазначити, що управління людськими ресурсами має відповідати методам розвитку Пісківської ОТГ, захищати права і обов'язки працівників, забезпечувати дотримання правил при формуванні, стабілізації і використанні людських ресурсів. Першим кроком до досягнення поставлених

цілей є підбір персоналу. Існує декілька підходів до підбору кадрів на ОТГ. Серед них найбільш розповсюдженими є самостійне наймання персоналу та звернення до агентств і служб зайнятості. Звичайно, кожна організація застосовує різні методи прийняття на роботу. Зокрема, анкетування, систему психологічних тестів, інтерв'ю [99].

Завдання керівника полягає в тому, щоб створити якомога сприятливіші відносини між підлеглим персоналом, знайти саме такі методи та підходи, які сприятимуть більш ефективній роботі. Персонал потрібно заохотити, створити такі умови, за яких у кожного працівника буде бажання працювати щиро і з натхненням. При цьому досить важливу роль відіграє трудодаєтність працівників, їх кваліфікованість. Використання таких форм заохочень як безкоштовні обіди, надання медичних послуг, організація відпочинку за рахунок Пісківської ОТГ (путівки) дозволять підвищити мотивацію працівників [69].

Багато керівників, рухаючись на шляху до максимального отримання прибутку, вирішення матеріальних і фінансових проблем, оновлення технічної бази, забувають про благоустрій своїх підлеглих, створюючи їм неможливі для праці умови. Це є надто ризиковим, оскільки може призвести до втрат. Насамперед, це втрачає дорогі цінних, висококваліфікованих працівників [87]. Якщо керівник дійсно зацікавлений у тому, щоб зберегти даного працівника, він може прийняти рішення про підвищення його заробітної плати відповідно до рівня, на який він заслуговує. Можливими також є такі заходи як підвищення, привілеї.

Щоб запобігти таким небажаним втратам працівників, на Пісківській ОТГ доцільно розробити заходи для одержання інформації щодо психологічного клімату в колективі, ступеня задоволеністю кожного співробітника роботою, умовами праці, відпочинку, задоволеністю рівнем зарплати. Для цього, на нашу думку, найкраще підходять такі методи як опитування, анкетування, бесіди (групові та індивідуальні). Ці заходи особливо важливі для працівників технічного рівня [53].

Цінність таких заходів полягає в можливості виявлення співробітників з високим потенціалом, перспективами. Це є позитивним, оскільки сприяє кар'єрному зросту, зацікавленості працюючих у підвищенні продуктивності праці. Застосування даних методів допомагає вирішити психологічні проблеми у колективі: не кожен може прямо виразити свою думку, а опосередковано це зробити легше.

Отже, одним із факторів, що сприяє зменшенню проблем при управлінні персоналом є систематичний аналіз стану персоналу Писківської ОТГ, його планів та проблем.

Провідний управлінський досвід свідчить про те, що стержнем, навколо якого формується колектив, є корпоративна культура. Вона допомагає дотримуватись встановлених правил і рахуватись з нормами трудової діяльності. Це сприяє формуванню «здорового» психологічного клімату у колективі. Злагода між працівниками дозволяє впроваджувати управлінські рішення швидше і легше.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення організації роботи служби

управління людськими ресурсами

Резервами зростання праці є використання можливості економії затрат праці, які виникають внаслідок дій тих чи інших факторів. Значну роль відіграє науково-технічний прогрес: застосування нової техніки, удосконалення системи машин, впровадження комплексної механізації, інженерних комунікацій, необхідних для виконання процесів, а також передових технологій та наукових розробок сприяють підвищенню продуктивності праці, модернізація діючого обладнання. Адже оновлюється матеріально-технічна база, скорочуються витрати ручної праці.

Суттєвий вплив має організація процесу праці. Вона дає змогу знаходити найбільш досконале управління виробництвом, раціональні прийоми

виконання операцій та виявлення інших важливих чинників. Наукова організація праці охоплює значні потенційні резерви підвищення ефективності праці з мінімальними додатковими матеріальними витратами.

Значний вплив має максимальне використання діючих потужностей, диверсифікація праці, скорочення втрат робочого часу ін. [79]

Підвищення продуктивності праці залежить і від соціально-економічних показників, які пов'язані із кваліфікацією і освітою виконавців, рівнем відносин власності Північної ОТГ, умовами праці, застосуванням

оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у

колективі, його згуртованістю і внутрішньо колективними стосунками,

поліпшення умов праці, підвищення творчої активності працівників. Адже

кожен керівник чи власник прагне отримати максимальну користь за

допомогою найраціональнішого використання праці робітників, найменшими

затратами і з оптимальною чисельністю персоналу, мінімальними витратами

робочого часу. [92]

Стимулом підвищення продуктивності праці також є удосконалення форм систем оплати праці, відтворення робочої сили та розв'язання

соціальних проблем суспільства. Підвищення продуктивності праці створює

умови для зростання заробітної плати, і навпаки, збільшення заробітної плати

стимулює її продуктивність.

Отже, питання підвищення продуктивності праці потребує системного

підходу, тобто кардинальних змін, суттєвого вдосконалення факторів, що

обумовлюють продуктивність. Потрібно розробляти пошук резервів

підвищення ефективності праці шляхом мобілізації її факторів: інтенсифікації

виробництва, освоєння ресурсо- та енергоощадних технологій, удосконалення

організації праці та механізму розрахунку. Для вирішення цього питання

можна користуватися такими важелями, як мотиваційні, техніко-організаційні

та моральні фактори підвищення продуктивності праці, що суттєво впливає на

результати виробничої діяльності.

Для вдосконалення організації оплати праці, я пропоную запровадити премії за трудову дисципліну в розмірі 8 % за повністю відпрацьований місяць. Це призведе до зменшення невідпрацьованого часу на величину годин тимчасової непрацездатності. Таким чином, у працівників з'явиться стимул до праці. [88]

Щоб підвищити продуктивність праці, я пропоную зменшити втрати відплинності кадрів в 2 рази. Цього можна досягти шляхом покращення умов праці, приділенню більшої уваги дотриманню правил техніки безпеки, покращення організації робочих місць, уникати порушень трудової дисципліни.

Рівень життя працюючого населення залежить передусім від розміру заробітної плати. Адже, заробітна плата є, з одного боку, основним джерелом грошових доходів найманих працівників, основою матеріального доходу членів їхніх сімей, а з іншого – певною часткою витрат роботодавця на виробництво і найефективнішим засобом спонукання працівників до високопродуктивної і найманої праці. [88]

Отже, удосконалення оплати праці Пісківської ОТГ матиме вищу ефективність за дотримання таких принципів:

- відповідність заробітної плати ціні робочої сили;
- залежність заробітної плати від кількості і якості праці та від кінцевих результатів роботи Пісківської ОТГ;
- забезпечення переваг в оплаті праці тим працівникам, які роблять найбільший трудовий внесок у виробничі результати Пісківської ОТГ;
- удосконалення тарифної системи та нормування праці;
- відповідальність керівників Пісківської ОТГ за порушення законодавства про оплату праці;
- поєднання індивідуальних інтересів з колективними (за розвитку колективних форм організації праці).

Також велику роль в удосконаленні оплати праці відіграє використання в тарифній системі «гнучкого графіка». Результати роботи кожного

працівника оцінюються по трьохбальній шкалі і відповідно з одержаною кількістю балів він може просуватися по вертикалі тарифної сітки на один, два, три ряди. Тому навіть в межах однієї кваліфікації у кожного є можливість самостійно добиватися збільшення розміру своєї заробітної плати.

Використання такої системи виключає автоматичний ріст заробітної плати не підвищуючи реальної кваліфікації і результативності працівників.

Ефективність впровадження Стратегії розвитку Пісківської ОТГ значною мірою залежатиме від скоординованості дій, їх послідовності та рівня відповідальності селищної ради, її виконкому, представників робочої групи та усіх небайдужих, хто матиме нагоду і бажання взяти участь у досягненні сформульованого бачення майбутнього територіальної громади. При цьому роль ініціатора, координатора впровадження, моніторингу та оцінки бере на себе сама громада – через виборні органи самоврядної влади.

[74]

Враховуючи той факт, що у складі виконавчого комітету селищної ради відсутній структурний підрозділ чи одиниця, які б могли на себе взяти функцію центру управління Стратегією розвитку, то таким центром може стати Комітет із управління впровадженням Стратегії.

При його формуванні застосовується гендерний підхід та включаються представники органу місцевого самоврядування, бізнесу та громадянськості, молоді, журналістів, пенсіонерів, осіб з обмеженими можливостями – так, аби були відображені інтереси різних соціальних груп. Склад його затверджується розпорядженням селищного голови.

Комітет відповідає:

- за забезпечення актуальності та реалістичності стратегічних і операційних цілей та за їх досягнення, його засідання проводяться не рідше двох разів на рік, частіше – за потребою;

- за комунікаційні процеси на усіх рівнях селищної ради, а також з усіма зацікавленими партнерами. Вся інформація, що стосується реалізації Стратегії, має збиратись і координуватись спільно зі структурним

підрозділом виконавчого комітету селищної ради, визначеним селищним головою.

за постійний моніторинг і адаптацію Стратегії до умов, що змінюються.

Моніторинг Стратегії здійснюється протягом усього періоду її впровадження. Моніторинг та оцінка здійснюються на основі систематичного збору інформації про стан реалізації запланованих завдань та цілей у ситуації, що змінюється. Збирання даних та систематичний їх аналіз має на меті оцінити:

- відповідність до визначеного часу реалізації;

ступінь реалізації закладених у документі продуктів та, водночас, досягнутих таким чином результатів;

- запровадження змін до завдань у зв'язку зі змінами соціально-економічних умов. [62]

Базову інформацію, що необхідна для визначення результатів виконання завдань, містить План заходів із реалізації Стратегії.

Система індикаторів відображена у тексті Стратегії. Її зміст, зокрема, передбачає визначення очікуваних результатів, що мають якісний характер.

Останні оцінюються за доступними джерелами інформації та, за необхідності, шляхом соціологічних і експертних досліджень.

На основі опрацювання звітних матеріалів комітетом готується аналітичний документ – звіт про виконання Стратегії, який має бути обговореним та поданим на сесію селищної ради для затвердження.

Комітет повинен бути уповноваженим координувати підготовку звіту щодо оцінки стратегії, який може вказувати на необхідність внесення змін з врахуванням нових обставин.

Основний принцип оновлення Стратегії – діяльність відповідно до процесів першої редакції документу, що підготовлена на основі широкої участі мешканців громади. Скажімо, жоден з видів діяльності, що має здійснюватися відповідно до зазначеної редакції, не може бути виключений з наступної.

Іншим важливим принципом є акцент на аналізі змін і стану реалізації.

Стратегії розвитку громади, також уміння робити висновки та вносити корективи. Це робить можливим впевненість у встановлених пріоритетах або в добре продуманих рішеннях, що спрямовані на зміни. Крім того, це тягне за собою усунення випадковості проектів.

В роботі з підготовки Стратегії особлива увага зверталася на усвідомленні того, що щорічне узгодження з соціальними партнерами пріоритетів дозволяє представити пропозиції щодо проектів від усіх бажаючих взяти участь у реалізації Стратегії. Участь соціальних партнерів дозволить враховувати під час внесення змін до Стратегії волю, ідеї та інтереси груп, які є представницькими для територіальної спільноти.

Кількість показників у Стратегії оптимізована – аби не зменшувати можливості управління, але водночас мати можливості для об'єктивного оцінювання. Причому вони спираються на переважно місцеві джерела: дані досліджень, звіти виконкому, інформацію місцевих органів державної влади, територіальних органів центральних органів державної влади (насамперед, казначейської служби, податкової, Пенсійного фонду), звіти суб'єктів господарювання, матеріали в ЗМІ, Інтернет-ресурсах, зокрема – соціальних мережах. [60]

Доцільно встановити, що за можливості отримана інформація співставлятиметься з даними державної статистики. Це дає можливість порівнювати локальні показники громади із загальнодержавними та міжнародними. Разом із тим Стратегія передбачає появу власної, муніципальної статистики.

Важливим індикатором є врахування в процесі розробки щорічного бюджету проектів Стратегії, а також формування на основі Стратегії інвестиційних програм та проектів місцевого розвитку, зокрема – планів (програм) соціально-економічного розвитку та галузевих програм. Проекти, включені до Стратегії відповідно до визначених завдань, користуватимуться пріоритетним правом на фінансування за рахунок бюджетних коштів. Зміни до

Стратегії вноситимуться за результатами моніторингу її впровадження на основі запропонованих індикаторів.

Моніторинг здійснюватиметься публічно – щорічно його результати оприлюднюватимуться на громадських слуханнях мешканців громади, висвітлюватимуться на офіційному сайті селищної ради та у бюлетені «Пісківські новини».

Висновки до 3 розділу

У підсумку до третього розділу варто встановити наступні висновки:

1. Проаналізовано, що управління людськими ресурсами – це ціленаправлена діяльність керівників, спеціалістів структурних підрозділів, менеджерів, яка включає в себе розробку принципів і теоретико-методологічних поглядів, моделей, стратегій управління.

Планування, мотивація, розподіл і подальше використання людських ресурсів є основою управління персоналом.

2. Таким чином, сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення діяльності Пісківської ОТГ, її довгострокового розвитку, виходу на максимальний рівень прибутку. На даний час більшість фахівців вважає, що формулою успіху є людські ресурси, тому їх цінність невідмінно зростає з кожним днем. Тому і система управління персоналом постійно змінюється, витісняючи стереотипи. Зараз більшість організацій використовує такий підхід до управління персоналом, за яким капіталовкладення проходить безпосередньо у самих працівників, у їх формування і розвиток. Вкладення у людські ресурси стають дедалі вигіднішими і сприяють виживанню фірми на ринку. Тому керівники пояснюють витрати, пов'язані з персоналом, не як даремні, а як інвестиції у людський капітал – основне джерело прибутку.

ВИСНОВКИ

НУБІП України

Таким чином, аналізуючи отримані результати теоретичного та практичного розділу даної магістерської роботи, виникає необхідність у встановленні наступних висновків:

1. Аналіз наукової літератури дав можливість визначити, що управління людськими ресурсами - це планування, організація, мотивація, координація і контроль їх діяльності.

2. Встановлено, що у новій концепції менеджменту людина стає головним суб'єктом організації й особливим суб'єктом управління. Відповідно, стратегія і структура будуються на основі врахування здібностей людини, в якій підхід до персоналу як ресурсу означає:

- індивідуальний підхід до всіх робітників у межах суміщення інтересів підприємства та робітника;

- усвідомлення суб'єктом господарювання проблеми кваліфікованого персоналу на ринку праці;

- розуміння керівництвом того, що кваліфікований персонал не „безкоштовний капітал”, за збереження персоналу необхідно платити;

- розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом.

3. Теорія людських ресурсів передбачає, що функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб організації. Змінився і характер кадрової політики: вона стала більш активною і цілеспрямованою.

1) Специфіка людських ресурсів на відміну від всіх інших видів ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних та ін.) полягає в наступному: люди наділені інтелектом, отже, їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-осмисленою, а не механічною; процес взаємодії суб'єктів і об'єктів управління є двостороннім. Внаслідок володіння інтелектом люди здатні до

постійного вдосконалення і розвитку, що є найважливішим і довготривалим джерелом підвищення ефективності будь-якого суспільства або окремої організації. Люди вибирають певний вид діяльності, усвідомлений але

НУБІП України

ставлячи перед собою певні цілі. Тому суб'єкт управління повинен надавати всі можливості для реалізації цих цілей, створювати умови для втілення мотиваційних установок до праці.

4. Шляхи і методи удосконалення організації роботи служби управління людськими ресурсами:

- підвищити ефективність організації шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;

- виявити співробітників, здатних виконувати відповідальну роботу, і дати їм можливість реалізувати свій потенціал;

- допомагати самовдосконаленню співробітників, звертаючи увагу на їхні потреби, мотиви, дарування, заохочуючи прагнення до професійного росту

5. На основі проведених досліджень розроблено методичні рекомендації щодо удосконалення організації діяльності служби управління людськими ресурсами.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.
2. Кодекс законів про працю України// Закони про працю – К.,1997.– С. 3 –83.
3. Парімал Чандра Бісвас. Управління персоналом на іноземних підприємства в Україні // Маркетинг в Україні. – 2013. - №3. – С.36-39
4. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами // Персонал. – 2019. - №1. – С. 53-57
5. Ядворька О. Оцінка персоналу в системі ефективного управління // Економіка та держава. – 2010. - №1. – С.60-63
6. Балабанова Л. Управління персоналом. Навчальний посібник Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського/ Л. Балабанова, О. Сардак. – К.: Професіонал, 2016. – 511 с.
7. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф. Братченко // Персонал. – 2016. – №3. – С. 5-10.
8. Крушельницька О. В. Основи кадрової політики/ О. В. Крушельницька// Персонал. – 2016. – №5. – С. 3–12.
9. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. посібник / Авт.-уклад. Г. В. Шокін. – К.: МАУП, 2020. – 256 с.
10. Бачарова Н.О., Синяєва Л.В. Вплив соціально-економічних факторів на використання трудових ресурсів в с/г // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Вип.. 53/ Дніпропетровський НУ.- Дніпропетровськ, 2010.-с. 79-83
11. Богиня Д.П., Грішкова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник. К.: Знання – Пресс,2012. 163 - 166с.
- 12.Вдович В,Г, Демографічні аспекти відтворення трудових ресурсів регіону// Науковий вісник НАУ, Вип.35. – К., 2021. С.263-270
- 13.Грещак М.П. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник – к.: КНЕУ, 2011. – 228с.

14. Грицюк Е. О. «Економіка підприємства»: Опорний конспект лекцій. - Чернівці, 2013. - 236с.

15. Дацій Н.В. Економічна ефективність використання трудових ресурсів у с/г.// Вісник Сумського НАУ. Вип.2. Суми, 2013. С.215 – 221

16. Дубяга Г. М. Концептуальні проблеми традиційної системи оплати праці. – Держава та регіони: економіка та підприємництво. – 2017. №3. – с.274.

17. Економіка підприємства. - К.: Знання, 2015. 432с.

18. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2021. 528 с.

19. Економічна сутність та аналіз заробітної плати // О. В. Михайленко // АгроСвіт : Інформаційно-аналітичний журнал. - 2010. - №2. - С. 46-48

20. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства:

Навчальний посібник/ Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижиков та ін. М-во освіти і науки України, ДДМА. - К.: Центр навчальної літератури, 2015. - 398 с.

21. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально – трудові відносини.: Навчальний посібник. – К.:Кондор, 2014.

22. Кіндрацька С. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник/ Галина Кіндрацька, Микола Білик, Анатолій Загородній, Ред. А. Г. Загородній. - Львів: Магнолія плюс, 2006. - 426 с.

23. Клименко Л.О. особливості використання трудового потенціалу України та перспективи розвитку ринку праці// Стратегія економічного розвитку України: Наук. збірник. Вип.5/КНЕУ. – К., 2011. с. 63-70

24. Ковальчук М. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК: Підручник/ Михайло Ковальчук, М-во освіти і науки України, КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2015. - 390 с.

25. Крищенко К. І. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці. - Україна. аспекти праці. – 2017. №6 – с.9

26. Метельська З. П. Стан проблеми та можливі шляхи підвищення рівня оплати праці в сільському господарстві. - Україна: аспекти праці. - 2018 №7 - С.13.

27. Навчання працівників підприємства.- Харків: Видавничий будинок «Фактор», 202.- 24с.

28. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2013. 207с.

29. Павловська Н. В. Удосконалення тарифної системи оплати праці на підприємстві. - Довідник економіста. - 2014. - №1. - с.64.

30. Петрович Й. М. Економіка підприємства. - Львів: «Новий світ - 2000», 2014. - С.165-187

31. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2021.

32. Стан звітності про працю, трудові ресурси та їх використання: наукове издание / М. Г. Телегунь, О. Дейнеко // Вісник СНАУ. Серія: Фінанси і кредит. Вип. 2(25), 2018 : Науково-методичний журнал / Сумський національний аграрний університет. - Суми: СНАУ, 2018. - С. 234-237

33. Сулима Н. В. Трудові ресурси та їх використання в с/г // Вісник НАУ. - 2010. - №23. - С. 122-125

34. Формування кадрового потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин : наукове издание / Ю. С. Наумко // Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент». Вип. 5-6(22-23), 2017 : Науково-методичний журнал / СНАУ. - Суми, 2017. - С. 93-97

35. Хоменко О. В. Стимули ефективного використання трудового потенціалу на підприємстві // Науковий вісник НАУ. Вип. 35. - К., 2011. - С. 300-305.

36. Цигилик І. І., Кропецька С. О., Мозіль О. І., Ткачук І. Г. «Економіка й організація організаційної діяльності»: Навчальний посібник. - Київ: «Центр навчальної літератури», 2014. - 128с.

37. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навч. посібник. - К.: Каравелла, 2014. - 568 с.

38. Бендасюк О.О. Особливості розвитку потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки // Регіональна Економіка. - 2017. - №1. - С. 172-177.

39. Гулько В.І. Вплив чинників зовнішнього середовища на формування інтелектуального потенціалу як чинника людського розвитку // Актуальні проблеми економіки. - 2017. - №8. - С. 224-228.

40. Майсюра О.М. Зайнятість населення і вирішення кадрової проблеми в Україні // Актуальні проблеми економіки. - 2017. - №5. - С. 166-174.

41. Мороз В.М. Система трудового потенціалу країни: теоретичні основи формування дефініції // Економіка та держава. - 2016. - №2. - С. 107-109.

42. Морщенок Т.С. Демографічні передумови формування трудового потенціалу // Економіка промисловості. - 2016. - №1. - С. 211-216.

43. Заблоцький, Б.Ф. Розміщення продуктивних сил України: Національна макроекономіка [Текст] : посібник / Б. Ф. Заблоцький. - К.: Академвидав, 2003. - 368 с.

44. Доценко А. І. Регіональне розселення: проблеми та перспективи. - К.: Наукова думка, 2012. - С. 31.

45. Заставний Ф. Д. Населення України. - Львів: МП «Край», 2013. - 224 с.

46. Заяць Т. А. Відтворення робочої сили України: регіональні аспекти. - К.: Ленвіт, 2010. - 100 с.

47. Клиновий, Д.В. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка України [Текст] : навчальний посібник / Д. В. Клиновий, Т. В. Пєпа ; Мін-во освіти і науки України. - К. : ЦУЛ, 2016. - 728 с.

48. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка [Text] : навчальний посібник / ред., Є. П. Качан. - К. : Юридична книга, 2015. - 704 с.

49. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка [Текст] : підручник / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «КНЕУ ім. Василя

Гетьмана»; ред. С. І. Дорогунцов. - 2-ге вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2017.

- 992 с.

50. Сазонець, І.Л. Розміщення продуктивних сил [Текст] : навчальний посібник / І. Л. Сазонець, В. В. Джинджоян, О. О. Чубар ; Мін-во освіти і науки України. - К. : ЦНЛ, 2016. - 320 с.

51. Стадницький, Ю.І. Розміщення продуктивних сил (теоретичні основи) [Техт] : навчальний посібник / Ю. І. Стадницький, А. Г. Загородній. - К. : Знання, 2018. - 351 с.

52. Стеченко, Д.М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика [Текст] : підручник / Д. М. Стеченко. - К. : Вікар, 2012. - 396 с.

53. Чернюк, Л.Г. Розміщення продуктивних сил України [Текст] : навчальний посібник / Л. Г. Чернюк, Д. В. Клиновий. - К. : ЦУЛ, 2012. - 470 с.

54. Прушківська Е.В. Походження, сутність і розвиток людського капіталу в умовах сучасних ринкових перетворень // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - №1. - С. 196-202.

55. Харламова Г.О. Міграція як складова процесу формування людського капіталу України // Економіка та держава. - 2017. - №4. - С. 32-36.

56. Щербак В.І. Тенденції поширення інтелектуальної праці як чинник розвитку трудового потенціалу // Актуальні проблеми економіки. - 2017. - №10. - С. 105-110.

57. Василенко В. А. Стратегічне управління: Навч. посіб./ В. А. Василенко. - К.: Знання, 2013. - С. 141-153.

58. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб./ В. А. Василенко. - К.: Знання, 2012. - С. 37-44.

59. Ганза І. В. Навчання персоналу як один із елементів мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві / І. В. Ганза // наук.-практ. конф., 22 февр. 2010 г.: матер. - Миколаїв: ЦУК ім. адм. Макарова, 2010. - С. 8-9.

60.Ганза І. В. Формування принципів управління персоналом підприємств в сучасних умовах / І. В. Ганза // Наукові праці НУХТ. – 2011. – № 41. – С. 112–115.

61.Гетьман О. Економіка підприємства: Навчальний посібник; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки і права/ О. Гетьман, В. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 487 с.

62.Гендерний аналіз українського суспільства. – К.: ІРСООН, 2006 – 293 с.

63.Гендерний паритет в умовах розбудови сучасного українського суспільства. – К.: Укр. інт. соц. дослідж., 2002. – 121 с.

64.Гончаров В. П. Роль мотивації в системі управління персоналом / В. Н. Гончаров, А. Черкасов. // Економіка. – 2018. – №4 (88). – С. 124–131.

65.Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв.// Робота сьогодні. – 2010. – №5. – С. 32–34.

66.Гуржій А. М. Інформаційні технології в освіті / Проблеми освіти: наук. метод. зб./А. М. Гуржій. – К.: ІЗМН, 2014. – Вид. II. – С. 5–11.

67.Данюк В. Кадрове діловодство: Навчальний посібник/ В. Данюк, Л. Кулаковська. – К.: Каравела, 2016. – 239 с.

68.Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці/ В. Домюк.// Україна: аспекти праці. – 2013. – №6. – С. 8–10.

69.Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження/ А. І. Донцов. – К.: Освіта, 2020. – С. 43–46.

70.Економіка підприємства: Навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін. – К.: Ельга-Н: КНТ, 2017. – 777 с.

71.Економіка знань: виклики глобалізації та Україна [Текст] / під заг. ред. А. П. Гальчинського, С. В. Львовича, В. П. Семиноженка. – Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ, 2017. – 261 с.

72.Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / під ред. М.І. Молдаванова. – К.: Знання, 2003. – С. 476–481.

73. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К.: Вища школа, 2015. – 267 с.

74. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2019. – №640 – С. 271–278.

75. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом / П. В. Журавель. // Персонал. – 2015. – №5. – С. 32–36.

76. Завадський Й. С. Менеджмент: Т. 1. / Й. С. Завадський. – К.: Україно-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2015. – 543 с.

77. Зайченко О. І. Організація діяльності державних службовців. Навчально-методичний посібник / О. І. Зайченко. – К.: НДІЕІ Міністерства економіки України, 2010. – 48 с.

78. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор. – 2016. – 308 с.

79. Коваленко М. Менеджмент трудової активності працівників підприємства: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / М. Коваленко, І. Грузнов, Л. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс, 2016. – 287 с.

80. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т. С. Кравченко // Персонал. – 2015. – №7. – С. 13–21.

81. Крушельницька О. В. Основи кадрової політики / О. В. Крушельницька // Персонал. – 2006. – №5. – С. 3–12.

82. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – 2-е вид., перероб. й доп. – К.: Кондор, 2015. – 304 с.

83. Кузьмін, О. Є. Сучасний менеджмент [Текст] / О. Є. Кузьмін. – Львів, 2003. – 176 с. 4

84. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; За заг. ред. д-ра економ. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кузнецової. – К.: УБС НБУ, 2009. – 258 с.

85. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні – К.: КПІ, 2020. – 12 с.

86. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України// Дебет-Кредит. – 2020. – №19. – С. 2–5.

87. Лазаренко О. Посібник із КСВ «Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності» / О. Лазаренко, Р. Колиско та ін. – К.: Видавництво «Енергія», 2018.

88. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник; М-во освіти і науки України / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2015. – 398 с.

89. Левченко К. Б. Управління процесами формування гендерної політики в Україні (організаційно-правові аспекти). / К. Б. Левченко. – Х., 2013. – 35 с.

90. Левченко К. Б. Гендерна політика в Україні: визначення, формування, управління; Монографія. / К. Б. Левченко. – Х.: Вид-во нац. Ун-ту внутр. справ, 2016. – 344 с.

91. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ М. Мурашко – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. – 311 с.

92. Маслов Є. В. Організація кадрової служби на підприємстві/ Є. В. Маслов// Персонал. – 2003. – №8. – С. 32–36.

93. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін. – К.: ВидОво Олексія Капучети. – 2002. Кн. 1: Таланти і лідери. – 2002. – 299 с.

94. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи / О. Осипова // Освіта і бізнес. – 2020. – № 16. – С. 43–46.

95. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин / Л. Пашко // Статистика України. – 2004. – №2. – С. 40–44.

96. Рачинський А. Стратегічне управління персоналом: теорія і практика застосування. / А. Рачинський. // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2017. – №2. – С. 53–61.

97. В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. А. Мостецька. Управління персоналом. Навчальний посібник / Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостецька Т. А. – К.: Кондор, 2013. – 309 с.

98. Федулова С. О. Поняття «управління людськими ресурсами» у системі продуктивних сил суспільства [Текст] / С. О. Федулова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4. – С. 26–30.

99. Харківський Д. Ф. Результативність процесу управління персоналом організації / Д. Ф. Харківський, Є. О. Тимченко // Економіка харчової промисловості. – Одеса, 2010. – №1(5). – С. 27–30.

100. Чабаненко Ю. М. Системний підхід до управління персоналом підприємства в умовах соціального управління / Ю. М. Чабаненко // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – Донецьк, 2010. – №29. – С. 141–146.

ДОДАТКИ

НУБІП України

ДОДАТОК А

Питома вага податкових надходжень від юридичних осіб до бюджетів

середньостатистичної ОТГ України та Писківська ОТГ, 2020 р., %

Податки і збори	Середньостатистична ОТГ України	Писківська ОТГ
ПДФО	56,83	55,50
податок на прибуток підприємств комунальної власності	0,03	0,02
рендна плата та плата за використання інших природних ресурсів	1,75	2,22
акцизний податок з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів	1,54	2,30
акциз з пального	5,93	8,24
транспортний податок з юридичних осіб	0,07	0,03
збір за місця для паркування транспортних засобів, сплачений юридичними особами	0,00	0,01
єдиний податок з юридичних осіб	1,19	2,14

податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, від юридичних осіб	1,36	0,91
плата за землю від юридичних осіб	10,93	9,27
туристичний збір, сплачений юридичними особами	0,01	0,02
екологічний податок	0,53	0,11
Всього	80,18	80,77

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Керівництво органу місцевого самоврядування

Посада	ПІБ
Селищний голова	Луцков Володимир Ігорович
Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів	Барчан Віктор Анатолійович Тимошенко Руслан Вадимович
Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів	
Секретар селищної ради	Пастернак Ірина Володимирівна
Керуюча справами (секретар) виконавчого комітету ради	Шашенко Віра Вікторівна
Староста Мигалківського старостинського округу №1	Коваленко Олена Сергіївна
Головний спеціаліст з питань військового обліку, цивільного захисту та взаємодії з правоохоронними органами	Морозенко Ірина Леонідівна
Головний спеціаліст з питань культури	Євстаф'єва Серафима Русланівна
Начальник відділу - головний бухгалтер	Шилюк Олена Анатоліївна
Головний спеціаліст	Стренко Ірина Борисівна
Головний спеціаліст	Чесанюк Наталія Анатоліївна
Спеціаліст I категорії	Шевченко Наталія Анатоліївна
Відділ правового забезпечення та кадрової роботи	
Начальник відділу	Федіснко Оксана Володимирівна

Головний спеціаліст	Ковалівська Катерина Валеріївна
Головний спеціаліст	Ковальчук Олена Вікторівна
Діловод	Змак Галина Йосипівна
Діловод	Щитина Лариса Францівна
Відділ землевпорядкування, комунальної власності, благоустрою та екології	
Начальник відділу	Свиріденко Петро Іванович
Інспектор з благоустрою	Волик Валерій Миколайович
Відділ соціального захисту населення	
вул. Шкільна, 31	
Начальник відділу	Матківська Світлана Леонідівна
Головний спеціаліст	
Головний спеціаліст	Верпаховська Юлія Василівна
Спеціаліст I категорії	
Відділ організації надання адміністративних послуг та державної реєстрації (ЦНАП) вул. Шкільна, 27	
Начальник відділу	Моргун Альона Олександрівна
Державний реєстратор	
Головний спеціаліст	Зарицька Ірина Олександрівна
Адміністратор	Синишин Оксана Станіславівна
Відокремлені структурні підрозділи	
Фінансовий відділ	
Начальник відділу	Козленко Марина Миколаївна
Головний спеціаліст-економіст	Туржанська Інна Петрівна
Головний спеціаліст-економіст	Щолкіна Наталія Вікторівна
Відділ освіти, молоді спорту та зовнішніх зв'язків	
вул. Шкільна, 31	
Начальник відділу	Боряк Анатолій Петрович
Головний спеціаліст	

Головний спеціаліст	Павленко Лідія Іванівна
Спеціаліст I категорії	Попика Володимир Ігорович
Служба у справах дітей	
вул.Шкільна,31	
Начальник служби	
Головний спеціаліст	Дука Наталія Володимирівна
Спеціаліст I категорії	

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України